

**Nº 113**

**“Ángeles y Demonios” en las Organizaciones:  
Notas para una Psico-Sociopatología de la  
Innovación.**

**Carlos Vignolo**

**DOCUMENTOS DE TRABAJO**

**Serie Gestión**

**“ÁNGELES Y DEMONIOS” EN LAS ORGANIZACIONES: NOTAS PARA UNA  
PSICO-SOCIOPATOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN.**

**Carlos Vignolo F.**

**Julio 2009**

**Texto preparado para el libro “Innovaciones en Psicología de las Organizaciones”, editado por  
Ignacio Fernández y a publicar por Juan Carlos Sáez Editor.**

**Versión de circulación restringida - No citar ni reproducir.**

# **“ÁNGELES Y DEMONIOS” EN LAS ORGANIZACIONES: NOTAS PARA UNA PSICO- SOCIOPATOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN.**

**Carlos Vignolo**<sup>\*+Y</sup>

**“Nada es más común que la idea de que las gentes que viven en el mundo occidental del  
siglo XX están eminentemente cuerdas”  
Erich Fromm**

**Dedicado a Wilhelm Reich y Peter Drucker; ¡vieneses que veían!**

## **1. INTRODUCCIÓN.**

**Se cumplen 20 años de la Caída del Muro de Berlín. ¡Cuántos paradigmas más duros que aquel muro han caído en estas dos décadas cruciales de la historia humana! ¡Cuántos emprendimientos y liderazgos innovadores han emergido en este período, también sorpresivamente! ¡Decididamente, “...cambia, todo cambia..”!**

**¡Aceptémoslo de una vez: vivimos una época de mutaciones trascendentes! Empezamos ya a salir del desfiladero que hace de divisoria histórica entre el siglo 20 y “las Nuevas Realidades”, como lo anticipó Peter Drucker!'**

---

**\* Académico, Creador y Director del Programa de Innovación y Sociotecnología del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Consejero Endeavor Chile. Consultor y Director de Empresas. Ingeniero Civil Industrial y Magister en Ingeniería Económica de la Universidad de Chile. Estudios de Postgrado en Economía Política en la Universidad de Sussex, Inglaterra.**

**+Y Agradezco la fundamental contribución de Carlos Vergara del Río en el intento de cumplir la solicitud del editor de hacer el texto accesible y de fácil comprensión así como de mi aspiración de develar solo parcialmente mis demonios personales, para no escandalizar al lector. Agradezco también los valiosos comentarios y sugerencias de Álvaro Ramírez, Jeanne Simon, Sergio Celis y Ricardo Neira a versiones preliminares del documento.**

**En estos tiempos de cambio profundo, una avalancha de evidencias, expuestas en revistas, seminarios y cursos, incluso en la televisión, muestra y provoca a la vez una necesidad de innovar imperiosa, angustiante a veces. No se asuste tanto: la innovación no es más que la inescapable adaptación al medio ambiente para lograr sobrevivir y desarrollarse. La evolución darwiniana en el espacio de lo humano. Y la revolución no es más que la innovación en tiempos de cambio profundo, vertiginoso e impredecible. Inevitable, por tanto, en tiempos como los que hoy vivimos: ¡los tiempos de la globalización, digitalización, biologización y orientalización del planeta!**

**El creciente acuerdo sobre la urgente necesidad de innovar – y, en algunos ámbitos, como la educación, de hacer cambios revolucionarios- y la avalancha de proyectos que las organizaciones llevan adelante para ello, lamentablemente, no se condice con el muy alto porcentaje de los que fracasa rotundamente o alcanza resultados muy por debajo de lo esperado<sup>2</sup>.**

**A. Proposición Principal: La Sociotecnología debe investigar y lidiar con el lado oscuro.**

**Propongo en este breve ensayo que la razón principal para estos fracasos es el uso de paradigmas sobresimplificados e ingenuos acerca de lo humano y acerca de las organizaciones, paradigmas ciegos a un conjunto muy importante de patologías humanas y organizacionales. Paradigmas ciegos, en particular, a lo que denomino nuestro “lado oscuro” o “demonios”, expresión con la cual denoto algunos “brutales hechos de la realidad”<sup>3</sup>, sobre los cuales no sólo no conversamos, sino de los cuales no tenemos**

---

<sup>1</sup> Drucker, Peter. “Las Nuevas Realidades”. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

<sup>2</sup> John Kotter (1995). Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasan. Harvard Business Review, March-April, 1995. Ver también: Carolyn Aiken and Scott Keller (2009). The irrational side of change management. The McKinsey Quarterly (2), 101-109.

<sup>3</sup> Expresión que Jim Collins utiliza reiteradamente en su ya legendario “Good to Great” para referirse a aquello que los “optimistas” prefieren excluir de su visión.

**conciencia alguna. Incluso más, nos resistimos a “traerlos” a la conciencia. De allí el epígrafe de Erich Fromm seleccionado para iluminar este ensayo.**

**Postulo que necesitamos investigar y actuar sobre las “patologías” de nuestras organizaciones si queremos mejorarlas, especialmente si queremos lograr no sólo innovación, eficacia, eficiencia y sustentabilidad sino también calidad de vida, respeto y dignidad en el trabajo para quienes viven en organizaciones, ¡que somos todos!**

**Y si no logramos esto último, la innovación que generemos no será innovación humana. Ésta se distingue de la evolución natural del resto de las especies precisamente porque podemos darle dirección y sentido. Nuestra deriva como especie no es ni azarosa ni carente de norte. No sólo debemos sobrevivir sino, además, prevalecer como humanos. Y ello tiene que ver con la preservación de valores, principios e ideales.**

**Propuse en un trabajo anterior<sup>4</sup> la posibilidad de una nueva disciplina –la Sociotecnología– que complemente el enfoque de psicólogos, sociólogos y otros especialistas en organizaciones, con una aproximación desde la Ingeniería de Sistemas. Propongo en este ensayo que una piedra angular de la Sociotecnología debe ser el desarrollo de una Psico-Sociopatología, el estudio sistemático de las patologías organizacionales y humanas que impiden o dificultan la innovación humana.**

## **B. Propósito**

**Me interesa dirigirme en este texto preferentemente a todos aquellos que trabajan en organizaciones y están comprometidos a transformarlas en espacios simultáneamente más productivos y más humanos, en la convicción de que las organizaciones que destacan y perduran basan su éxito en un profundo sentido de Misión y no sólo ni principalmente en el afán de lucro, como la evidencia cada día más lo demuestra.**

---

<sup>4</sup> Vignolo, Carlos. (2002) “Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio”, en *Reforma y Democracia, Revista del CIAD*, Caracas, N° 22, Febrero de 2002, pág. 171 a 198.

**Los signos de los tiempos en el mundo de los negocios son claros: vivimos una revolución rehumanizante de la empresa. El amor se ha ido transformando gradualmente en el factor principal de logro y satisfacción plena ;también en la empresa! Sólo las empresas con alma, con sentido de misión, son capaces de generar contextos donde las personas logran los estándares de productividad, calidad y creatividad que la competencia global exige.**

**Me interesa dirigirme también a los “optimistas”, aquellos que conciente y deliberadamente deciden sólo prestar atención al “lado luminoso” de las cosas, para mostrarles que, en contra de lo que normalmente piensan, tomar conciencia del “lado oscuro” es condición necesaria para mejorar la vida en ellas.**

**Me propongo persuadirlos que la ingenuidad y las interpretaciones simplistas y románticas de lo humano generan más daño que bien al momento de diseñar, liderar y gestionar procesos de cambio organizacional, aunque sea con las mejores intenciones.**

**También aspiro con este ensayo -;románticamente, lo admito!- a rescatar para la causa de este neo-humanismo a algunos ex progresistas y ex revolucionarios que, fruto de sucesivas frustraciones con intentos de transformación social o personal, han engrosado las filas de los pragmáticos neo maquiavélicos o resignados cínicos, patologías postmodernas con las cuales debe lidiar también cualquier proyecto de innovación organizacional.**

**Me interesa con este ensayo, por último, llamar fuertemente la atención e invitar a colaborar en la investigación, evitación, detección, neutralización, prevención y sanación de lo que considero la enfermedad humana y social más peligrosa de todas, cuya frecuencia de aparición postulo ha subido en los últimos tiempos como resultado de la evolución acelerada de la especie humana en contextos cada vez más competitivos y exigentes y menos centrados en el amor: el Homo Psicopaticus.**

**El psicópata es un Homo Sapiens que se ha desconectado completamente de sí mismo y no tiene por tanto ética alguna, vergüenza, culpa, arrepentimiento ni conciencia, lo cual lo hace muy difícil de distinguir y, por tanto, particularmente peligroso para el devenir de cualquier organización y las personas que las conforman. Obstáculo principal a la innovación humana.**

### **C. Premisas Básicas**

**Este es un ensayo tentativo. No pretendo desplegar tesis acabadamente formuladas ni sólidamente fundamentadas, aunque para algunas de ellas sí tengo bastante evidencia empírica y sustento conceptual. Menos aún pretendo formular leyes inmutables de validez universal en el tiempo. Hace ya mucho tiempo que abandoné esa pretensión, desafortunadamente aún muy frecuente entre científicos, filósofos y gentes en general.**

**Me declaro un constructivista radical, no sólo como opción filosófica sino como opción de vida. Tuve la fortuna de conocer tempranamente en mi vida académica la interpretación de Kuhn<sup>5</sup> acerca de la ciencia y luego la de Maturana y Varela<sup>6</sup> acerca del conocer y el ser.**

**No creo, desde entonces, en que los seres humanos tengamos la posibilidad de conocer ni develar una realidad independiente de quien la observa. No formulo por tanto proposiciones con pretensión de verdaderas sino tan solo con la aspiración de que sean útiles en ciertos contextos, por algún tiempo y para ciertos propósitos.**

## **2. BREVÍSIMA RESEÑA DE LOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS**

**Mi interés por la calidad de vida en las organizaciones data de 1989 y la asocio a la dedicatoria del clásico “Mintzberg on Management”<sup>7</sup>: “Este libro está escrito para quienes gastamos nuestras vidas públicas lidiando con organizaciones y nuestras vidas privadas escapando de ellas”<sup>8</sup>. Fueron luego “El Costo de la Excelencia”<sup>9</sup> y “La Corrosión del**

---

<sup>5</sup> Kuhn, Thomas (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press..

<sup>6</sup> Maturana, Humberto & Varela, Francisco (1985). *El Árbol del Conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

<sup>7</sup> Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.

<sup>8</sup> La traducciones del inglés son propias.

<sup>9</sup> Aubert, Nicole y de Gaulejac, Vincent (1993). *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós.

**Carácter”<sup>10</sup> los textos que me siguieron inclinando a mirar el lado oscuro de las organizaciones.**

**Otro impulso en esta línea fue la reflexión de Mario Waisbluth en su artículo “Industrialización y Tecnología en América Latina: Diagnóstico Psicoanalítico y Opciones Fantásticas”<sup>11</sup> de quien tomé prestado el epígrafe de Fromm que inaugura este ensayo.**

**Pero fue Harvard Business Review y su viraje rehumanizador – que sitúo en el artículo “Trabajo y Vida: El Fin del Juego de Suma Cero”<sup>12</sup> - el que finalmente me impulsó a mirar sistemáticamente en esta dirección. Vi una cúspide de este viraje en el número especial de Diciembre de 2001, reveladoramente titulado “Liderazgo Rupturista. Es personal: Porqué conocerse a sí mismo es la mejor estrategia hoy”, cuyo editorial nos remonta a una de las tesis freudianas centrales al señalar:**

**“..implica romper con los viejos hábitos del pensamiento que impiden encontrar soluciones frescas a problemas perennes. También involucra romper con las barreras interpersonales que todos erigimos para evitar el genuino contacto humano”<sup>13</sup>.**

**La pregunta por las razones por las cuales erigimos esas barreras nos lleva directo al tema de los “demonios” personales: aquello que vive en nosotros, condiciona lo que hacemos y lo que evitamos hacer pero de lo cual no somos conscientes... ¿y a cuya conciencia nos resistimos!**

**Ya en 2001 propuse la falta de autoestima como base fundamental de las psicopatologías del ser chileno<sup>14</sup>. Enorme fue mi sorpresa y alegría cuando descubrí luego que el senador**

---

<sup>10</sup> Sennet, Richard (1998). La corrosión del Carácter. Barcelona: Anagrama.

<sup>11</sup> Waisbluth, Mario (1985). Industrialización y Tecnología en América Latina: Diagnóstico Psicoanalítico y Opciones Fantásticas. Revista de Administração, (20) 3, 3-9.

<sup>12</sup> Friedman, Stewart D., Christensen, Perry & DeGroot, Jessica (1998). Work and Life: The End of the Zero-Sum Game. Harvard Business Review, Nov-Dic 1998.

<sup>13</sup> Harvard Business Review . From the Editor. December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (subrayado propio).

<sup>14</sup> Maturana, Humberto & Vignolo, Carlos (2001). Conversando sobre Educación. Revista Perspectivas en Política, Economía y Gestión, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago (4) 2, 249-266.



**William Fulbright** había postulado en 1965 una tesis similar para explicar la conducta de los estadounidenses<sup>15</sup>. Me reafirma en mi tesis de que todo está ya escrito... ¡y a todos nos pasa lo mismo! ¡Sólo que no lo vemos!<sup>16</sup>

En su seminal “Guía de Supervivencia para Líderes” Heifetz y Linsky proponen una forma concreta para evitar los riesgos del lado oscuro, al sugerir que “... para sobrevivir hoy como líder es necesario tener un santuario donde reflexionar cotidianamente sobre la jornada del día previo, recomponer las energías emocionales y recalibrar la brújula moral”<sup>17</sup>

Una nueva e importante vuelta de tuerca al tema lo constituye el artículo “Los riesgos de sentirse un impostor”<sup>18</sup>, publicado por (la rehumanizada) HBR en 2005.

El tema es también crudamente abordado en el libro “Serpientes en Traje: Cuando los Psicópatas van al Trabajo”<sup>19</sup> en que la preocupación por detectar y detener a los psicópatas ocupa un lugar central.

Fue, sin embargo, el trabajo pionero de Wilhelm Reich el punto de partida de mi interés en estos complejos temas, a cuyos textos llegué por el camino de mi propia terapia reicheana, cuyo carácter eminentemente corporal me mostró cómo algunos de nuestros demonios residen a menudo fuera del alcance terapéutico del lenguaje, en “ese gran sistema de razón”<sup>20</sup> que es nuestro cuerpo. Así, mi acercamiento académico al tema fue muy posterior al inicio de mi trabajo personal con mis propios demonios.

---

<sup>15</sup> Fulbright, J William (1966). *The arrogance of power*. New York. Random House

<sup>16</sup> Internet bien podría constituir una mega revolución también en la ruptura de esta ceguera.

<sup>17</sup> Heifetz, R. y Linsky M. (2002). *Managing Onself: A Survival Guide for Leaders*, Harvard Business Review, junio.

<sup>18</sup> Ket de Vries, Manfred F.R. (2005). *The Dangers of Feeling like a Fake*, Harvard Business Review, Vol. 83, Number 9, September.

<sup>19</sup> Babiak, Paul & Hare, Robert D. (2006). *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. Regan Books.

<sup>20</sup> Nietzsche, Friedrich. “De los denigradores del cuerpo”, en “Así Habló Zaratustra”. Editorial Planeta – De Agostini, España, 1992.

**También aporta a estas reflexiones mi experiencia dirigiendo varios procesos de transformación organizacional, algunos de ellos abruptamente suspendidos sin razón aparente o por razones espurias. Este comportamiento, que observé con especial frecuencia y virulencia en el sector público de salud chileno, me impulsó a buscar una interpretación para su origen, no sólo por la natural curiosidad humana sino para diseñar estrategias de intervención más efectivas y sustentables.**

**Por último, un afluente reciente y muy potente a mi postura actual frente a estos temas es la revolucionaria propuesta de Dehlefeen y Dahlke en “La Enfermedad como Camino”<sup>21</sup>. Este ensayo es, en parte, mi primer intento por llevar el argumento allí desplegado al terreno de la “medicina organizacional”.**

### **3. “LIDIANDO CON EL LADO OSCURO DE LA FUERZA”**

#### **A. Tres tipos de demonios**

**Como ya anuncié, mi tesis central es que para generar culturas de innovación en las organizaciones es fundamental prestar atención al lado oscuro de ellas, así como al de quienes las conformamos. Incide en lo que percibimos y en nuestras cegueras, en nuestros modelos mentales, en nuestras creencias y valores, en nuestra gama de emociones disponible, en lo que hacemos y en lo que evitamos hacer. Los demonios que allí moran inciden de manera notable en el hacer de la organización, pero casi nunca emergen en las conversaciones explícitas de sus miembros, por lo que no pueden ser objeto de acción alguna. Para efectos prácticos -de intervención organizacional- propongo tres categorías para ellos.**

**Primero, aquellos cuya existencia es reconocida pero son deliberadamente excluidos por líderes “positivos” que promueven una cultura organizacional que evita el conflicto, sin conciencia de los costos de un silencio tal. Son pequeños demonios y tratar con ellos no es muy difícil para el consultor experto.**

---

<sup>21</sup> Dethlefsen, Thorwald & Dahlke, Rudiger (1993). La enfermedad como camino. Plaza&Janés Editores, Barcelona.

**Segundo, aquellos demonios a cuya existencia la organización y sus miembros son ciegos porque son parte de la cultura en cuanto sentido común colectivo, como lo fue en su momento la esclavitud o hasta hace poco la finitud de la naturaleza para recibir desechos industriales. Esta ceguera se trata viajando y entrando en contacto con grupos muy distintos al propio. Los demonios tipo 2 se hacen visibles cuando se producen encuentros con culturas distintas, que la globalización está produciendo para muchos, a veces en forma de brutales choques paradigmáticos.**

**El tercer tipo de demonios, mucho más complejo y difícil de tratar que los anteriores, es aquel que no vemos porque sería insoportablemente doloroso ver, aceptar y lidiar con él. Aquel que el psicoanalista logra que su paciente verbalice en el clímax del psicoanálisis freudiano (valga el ejemplo sólo para efectos gráficos). Es a este último tipo al que seguiré denominando de aquí en más “lado oscuro” o “demonios”.**

**Es fundamental, propongo con mucha convicción, hacer conscientes estas patologías sociales y humanas profundas, estos demonios, para generar un nuevo paradigma de la innovación, uno que permita generar transformaciones organizacionales efectivas, profundas, sustentables y, lo más importante, humanas.**

## **B. Los demonios y la innovación**

**¿Por qué así? ¿Por qué debemos tragarnos este amargo trago existencial para ser innovadores?**

**Primero, el hecho que algo esté radicado en el inconciente no significa que no incida en lo que las personas perciben, piensan, creen, sienten y hacen. Esto es muy obvio pero es frecuentemente ignorado. Basta pensar en cuanta gente va por la vida creyendo que puede vivir bien, cuidando de sí y de otros, sin tener ninguna reflexión respecto a su lado oscuro personal y haciendo nada por tanto por investigarlo, conocerlo y administrarlo.**

**Segundo, si sólo nos hacemos cargo de los síntomas patológicos – tales como la desconfianza, la envidia destructiva o la maledicencia- sin buscar las raíces de ellas en la enfermedad profunda, no lograremos establecer una base sustentable para nuestra agenda**

**de transformación organizacional e innovación. Si insistimos en ello, los demonios se ocultarán y eliminaremos los síntomas temporalmente, pero regresarán apenas cese el impulso externo (un proyecto de consultoría, típicamente), y emergerán los mismos u otros síntomas. Recuerde cómo algunas de las organizaciones intervenidas que Ud. conoce regresan a sus antiguas prácticas antes de un año de terminado el proyecto de cambio.**

**Tercero, si lo que buscamos es generar culturas de innovación, requerimos generar simultáneamente culturas de evaluación. La evolución adaptativa, en efecto, involucra siempre una evaluación del ajuste al medio. A su vez, generar culturas de evaluación implica alcanzar elevados niveles de transparencia, conocimiento y confianza mutua, idealmente intimidad, entre los miembros de la organización. Ello es imposible si los demonios no son permitidos en la conversación pública de la organización.**

**Cuarto, aprendimos de Humberto Maturana que, en un sistema humano, cuando un conjunto de relaciones (un modo de vivir) se comienza a conservar, se abre el espacio para que todo lo demás cambie en función de tal conservación. Por ello, si una parte del sistema no es cognoscible, evaluable ni modificable (y por ello se debe conservar), hay menos grados de libertad para la evolución adaptativa. Más grave aún, el núcleo valórico de la organización está en riesgo de cambiar para conservar los demonios. Lo que tenemos “ad portas” es una institución sin ética, rumbo a la psico - sociopatía.**

**Quinto, debemos perseverar en mostrar el “lado oscuro” de la organización que deseamos transformar; además, para que ésta no amplifique los demonios de sus miembros (ni produzca nuevos demonios), sino que, por el contrario, sea sanadora o al menos contenedora de ellos.**

### **C. Dos buenas preguntas**

**La primera, sobre efectividad: ¿es posible generar cambios efectivos y sustentables atendiendo a los demonios organizacionales sin inmiscuirse con los demonios personales de los miembros de la organización?**

**Desde una mirada constructivista radical, la respuesta es clara. No hay transformación organizacional significativa – no hay realmente evolución adaptativa autónoma- si los individuos no se transforman en coherencia con el cambio sistémico de la organización. En esto los orientales nos llevan una ventaja ancestral, que se ilustra muy bien en esta iluminadora frase de Nonaka y Takeuchi acerca de innovación.**

**"La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a un particular ideal o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de auto-renovación organizacional y personal."<sup>22</sup>**

**No es posible generar procesos de innovación profundos en las organizaciones si los individuos, especialmente los que ejercen cargos de poder, no están dispuestos a transformarse junto a ellas. Y ello implica inevitablemente incluir el “lado oscuro” individual en el proceso.**

**Se desprende de allí la segunda gran pregunta, sobre la tensión entre efectividad y privacidad ¿Es aceptable que las personas deban permitir a otros indagar en sus demonios personales como condición de pertenencia a una organización, durante los procesos de cambio gestionado? ¿Quién decide hasta dónde, y con qué criterios? ¿Cómo protegerse de líderes o coaches psicópatas y manipuladores armados de esta exigencia metodológica? Dejamos esta nube de preguntas para futuros textos y como desafíos de investigación para los especialistas en Psico-Sociopatología.**

#### **4. LOS DEMONIOS DE CHILE**

**¿Cuáles cree usted son los demonios más relevantes en las organizaciones chilenas? Chile destaca en primer lugar por la desconfianza, demonio de origen español que ha puesto a Chile varias veces en el podio mundial de esta triste prueba anti-olímpica.**

---

<sup>22</sup> Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press. (Subrayado propio)

**Chile destaca también por el “chaqueteo”, la envidia activa que lleva a tirar hacia atrás del faldón de la chaqueta al que progresa y nos adelanta.**

**El chileno medio es sumiso y en ocasiones servil con los “gringos” (cualquier extranjero de origen caucásico) pero soberbio con los “indios” (cualquier mestizo). Somos efectivamente racistas, defecto que la mayoría niega del todo y muchos sinceramente no ven. Y somos profundamente clasistas, lo que es brutalmente evidente y sistemáticamente ignorado.**

**No es raro, dado ello, que en la sociedad chilena abunden los “arribistas”; aquellos que imitan e intentan incorporarse a las clases altas, especialmente las de origen aristocrático. También los “aparentistas”, los que en los inicios de la telefonía celular utilizaban falsos teléfonos mientras conducían sus automóviles para “aparentar” una posición económica y tecnológica que no tenían.**

**Los chilenos tenemos también rasgos masoquistas y cierta tendencia a la autoinmolación. De hecho, en Chile un alto porcentaje de las “Fiestas Patrias” corresponden a derrotas o “triumfos morales”.**

**¿Cree usted posible la innovación en este contexto cultural? Ciertamente no. Chile es una cultura anti-innovación. Muchos chilenos y chilenas están dispuestos a resistir cualquier intento de innovar y transformar las organizaciones en que viven. El cambio sólo es aceptado –de mala gana, eso sí– cuando es inevitable, cuando la alternativa es la muerte. Nos consolamos diciendo que fue sólo esta vez, e intentamos acotarlo y ralentizarlo todo lo posible.**

**La innovación radical no tiene espacio. La revolución urgente, por ejemplo, en nuestro sistema de educación, es fieramente resistida a pesar de la abrumadora evidencia empírica y teórica y del amplio consenso sobre su necesidad, ¡por los propios profesores y sus líderes gremiales! Un gigantesco movimiento estudiantil que exigió estos cambios en 2006 y amenazó el statu quo, aunque esperanzó a muchos y asustó a otros, terminó en acuerdos**

**entre profesionales de la política (en la peor acepción del término) prometiendo que todo cambiaría para que nada cambie mucho<sup>23</sup>.**

**¿Qué puede explicar esta actitud de los chilenos? ¿Qué demonios de Chile y los chilenos subyacen a estas conductas?**

**A. El demonio chileno es la baja autoestima.**

**Develo aquí mi tesis central respecto a la cultura chilena. Propongo que la raíz última de estas patologías es la baja autoestima de los chilenos y chilenas. Ésta es la enfermedad social propiamente chilena, y nuestra desconfianza, “chaqueteo”, soberbia, racismo, arribismo, clasismo y masoquismo son tan sólo síntomas de dicho demonio original.**

**Entiendo por autoestima una sensación corporal profunda de autoaceptación y autovaloración, que se forma e instala en el cuerpo -se “incorpora”- en los primeros años de vida. Esta acepción de autoestima nos refiere a la aceptación amorosa de nosotros mismos y al agradecimiento sereno por la gratuidad de todo lo que nos pasa.**

**¡No confunda autoestima con autoconfianza! ¡Error fatal!**

**La autoconfianza va por un carril radicalmente diferente, que ni siquiera correlaciona con la autoestima. La autoconfianza pertenece al dominio de lo racional: es un juicio que hacemos de nuestras competencias y desempeño en algún ámbito.**

**Postulo que las personas con baja autoestima desarrollamos - ¡porque yo soy un excelente ejemplo de lo que postulo!- una alta autoexigencia, en la esperanza conciente o inconsciente de compensar esa esencial falta de amor por sí-mismo con la admiración que nuestro exitoso desempeño provocará en otros y en nosotros mismos.**

**Como es esperable, la alta autoexigencia genera en muchos de los aquejados por esta enfermedad un alto desempeño y el buscado “éxito”. La persona asciende en la escala social, económica, aumentando su prestigio y su poder. Su autoconfianza crece. Pero la**

---

<sup>23</sup> Felizmente, la semilla sembrada por “la revolución de los pingüinos” en 2006 está creciendo, cuidada por el movimiento ciudadano “Educación 2020”.

**incomodidad existencial no desaparece. Con mucha desazón seguimos sintiendo que “en el fondo” igual valemos poco. No puede ser de otra manera, pues la autoestima existe en un dominio corporal profundo –una formación temprana- que no se modifica por lo logrado en el mundo exterior:**

**La brecha entre baja autoestima y creciente autoconfianza pone en riesgo nuestra identidad: nuestro éxito no puede ser merecido, y por lo tanto tiene que ser una larga serie de golpes de suerte, circunstancias favorables y ayuda de otros. El síndrome del impostor aparece y sucesivos éxitos lo agudizan. Presidentes, Gerentes, Ministros, Rectores y otros en puestos de poder y fama aquejados de esta enfermedad deben garantizar que las organizaciones que dirigen no se transformen de una manera que sus debilidades queden en evidencia y pierdan por tanto el poder. ¡Y que nadie los descubra, en primer lugar!**

**Ello genera un gran stress, ansiedad, angustia en los que debieran ser los líderes de la innovación que, por el contrario, se transforman en los líderes de la oposición -¡velada y artera además!- al cambio. Dirán que sí a muchas propuestas de innovación – por temor a aparecer como reacios al cambio-y luego harán todo lo que les sea posible para hacerlas abortar; especialmente cuando estas muestren su potencialidad de cambio real, salvo que ellas le aseguren el mantenerse en sus posiciones de poder. Mirarán con admiración, envidia y mucho temor a aquellos – normalmente los aún no domesticados por la organización, los jóvenes o recién llegados a ella- que les parecen inteligentes, creativos y seguros de sí mismo y estarán dispuestos a hacer todo lo que sea necesario por neutralizarlos y apropiarse de sus propuestas de innovación.**

## **B. El nacimiento del Homo Psicopaticus**

**Si el sufrimiento y el temor de estos homínidos de baja autoestima en posiciones de poder son muy grandes y se prolongan en el tiempo, el riesgo de desconexión total de sí mismos es muy alto. Accediendo a la agradable, indetectable e imbatible posición de psicópata**



**eliminará la insoportable sensación de ser un impostor cada vez más cerca de ser descubierto. Cuando arribamos a esa posición “fuera de sí”, ya no hay desvelo, sufrimiento, temor, culpa o vergüenza. Tampoco conciencia ni ética posible. Ya no hay más necesidad de santuario donde “Recomponer las energías emocionales y recalibrar la brújula moral”. Cual gato, caemos siempre de pie, con siete vidas además. Y pasamos el detector de mentira sin tribulación ni falla alguna. La posibilidad de ascender a la cúspide y caer luego estrepitosamente, a la ENRON, está jugada.**

**La resistencia a la innovación no es sólo una cuestión de los líderes. Todos aquellos aquejados por la mortífera enfermedad de la baja autoestima, aunque sus cuotas de éxito y poder sean menores, harán todo lo que sea necesario para mantenerlas. Están convencidos, la más de las veces sin ningún fundamento, que si la organización se transforma y avanza hacia un estadio superior de desarrollo -él o ella no estará a la altura de los requerimientos. No es que estas personas no sean conscientes de la necesidad y viabilidad del cambio. Es que sienten- no piensan, sienten- en lo profundo de su ser, que no están en condiciones de asumir los roles que la innovación organizacional les exige. La desconfianza, el “chaqueteo”, la soberbia y todos los otros mecanismos de defensa de Sí-mismo se activan, bloqueando la posibilidad de la innovación.**

**Como es evidente, estas fuerzas perversas y ocultas de oposición al cambio serán mayores mientras menos humana la organización, esto es, mientras menos importa a los que las dirigen y gestionan la suerte que corran los individuos que la conforman, como resultado de los procesos de transformación.**

**Es por ello que propongo que el paradigma instalado en Chile en las últimas tres décadas como resultado de nuestra extremista adopción del modelo neoliberal es un obstáculo mayor para la innovación en Chile. Este paradigma extrema nuestro ser competitivos y arincona nuestro ser solidarios. Nos vuelve atómicos, bloqueando una visión**

**integradora. Es extremo en su vocación racionalista y niega que “el cuerpo tiene sus razones”<sup>24</sup>.**

**Por otro lado, a un humano de baja autoestima, “formado” en un paradigma “instructivista - racionalístico - existista y teleológico” como es el que predomina en la familia chilena hoy, en que el amor, la aceptación y el respeto al niño están relegados a un claro segundo plano, ese modelo económico y social no le puede resultar más negativo. Es éste una amenaza permanente de que lo descubran como impostor y estará dispuesto a hacer todo lo necesario para evitar que la organización salga del status quo actual, en el cual hasta ahora ha encontrado posibilidades de ocultamiento seguro.**

## **5. ¿QUÉ SE PUEDE HACER?**

**“¡Abrir los Ojos!”, como nos sugiere “La Enfermedad como Camino”. Ello implica trabajar paciente y perseverantemente por incrementar la conciencia de nuestros demonios y los de los que nos rodean. No para juzgarlos y condenarlos, sino para aceptarlos y aprender a conversar y negociar con ellos.**

**¿Cómo se hace eso? Conversando mucho, claro, pero no cualquier conversación. Conversando de verdad, desde la aceptación, la autenticidad, la autonomía, el agradecimiento y el amor. Con mucha paciencia y perseverancia. Con mucha prudencia. Poniendo en el centro del Manifiesto Transformacional que no es posible determinar a priori los tiempos requeridos por el cambio ni tampoco, en muchos casos, las direcciones del cambio. Que los demonios no se eliminan sino que se conocen, aceptan y administran. Que el proceso de toma de conciencia organizacional debe ser acompañado de procesos de toma de conciencia individual y que ello los hace procesos muy complejos de entender y predecir. Que es necesario estar preparado para cambios mayores y sorprendentes en todo, excepto en lo que refiere al Proyecto Valórico de la organización, la Misión que le da**

---

<sup>24</sup> Bertherat, Thérèse y Bernstein, Carol (1996), El cuerpo tiene sus razones. Autocura y antigimnasia, Buenos Aires, Paidós.

**sentido trascendente de existencia y los valores y principios por los cuales se rige, que es lo único que se conserva y en torno a lo cual todo lo demás gira y cambia.**

**Todo esto ocurre en equipo, no en soledad; los demonios se dejan ver mejor cuando se sienten aceptados y acompañados, lo que ocurre cuando nos damos cuenta que son comunes a muchas personas. Como dijimos, ¡a todos nos pasa lo mismo! ¡Qué alivio descubrir que otros sufren los mismos miedos atroces del impostor de baja autoestima!**

**En Chile, los proyectos de innovación marchan mejor cuando las personas empiezan a ser capaces de ver y aceptar la desconfianza, la envidia “chaquetera”, el autoritarismo, el miedo al fracaso y la inseguridad en ellos y en otros. Una cierta levedad de ánimo es buena señal de que dicha aceptación se ha instalado en la organización. Desde esa aceptación pueden acometer –en equipo- el descubrimiento y la aceptación de las enfermedades más profundas y dolorosas – el clasismo, el masoquismo y la baja autoestima- y aprender a convivir con ellas o, eventualmente, sanarse de ellas.**

**La buena medicina exige excelente capacidad diagnóstica. La medicina post-moderna nos señala que ello involucra observar con profundidad y fineza tanto al soma como a la psiquis y la interacción entre ambas, con una perspectiva sistémica y dinámica. Nos invita también la medicina del tercer milenio a poner más atención a la enfermedad que a los síntomas y a hacer de la enfermedad el camino, lo cual implica entender y aceptar la enfermedad, el dolor, el sufrimiento y las mal llamadas emociones negativas, como inherentes al proceso de aprendizaje y desarrollo humano.**

**Esto también es válido para la medicina organizacional. No lograremos organizaciones sanas, innovadoras y humanas, si no hacemos diagnósticos profundos y sutiles, lo cual nos obliga a ir a las profundidades del alma organizacional, sus dolores y tentaciones, sus demonios. Sólo médicos organizacionales a la antigua, esos con capacidad de escucha empática<sup>25</sup>, con el amor como recurso terapéutico principal, serán capaces de acometer esta tarea.**

---

<sup>25</sup> Rosso, Pedro (1995). “Hacia una medicina centrada en la persona”. El Mercurio, suplemento Artes y Letras, 30 de julio 1995.



**Centro de Gestión (CEGES)  
Departamento de Ingeniería Industrial  
Universidad de Chile**

**Serie Gestión**

**Nota: Copias individuales pueden pedirse a [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)**

**Note: Working papers are available by request at [ceges@dii.uchile.cl](mailto:ceges@dii.uchile.cl)**

**2001**

- 29. Modelos de Negocios en Internet (Versión Preliminar)  
Oscar Barros V.**
- 30. Sociotecnología: Construcción de Capital Social para el Tercer Milenio  
Carlos Vignolo F.**
- 31. Capital Social, Cultura Organizativa y Transversalidad en la Gestión Pública  
Koldo Echebarria Ariznabarreta**
- 32. Reforma del Estado, Modernización de la Gestión Pública y Construcción de Capital Social: El Caso Chileno (1994-2000)  
Álvaro V. Ramírez Alujas**
- 33. Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)  
Sergio Spoerer H.**

**2002**

- 34. Componentes de Lógica del Negocio desarrollados a partir de Patrones de Procesos  
Oscar Barros V.**
- 35. Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios  
Enrique Jofré R.**
- 36. The Derivatives Markets in Latin America with an emphasis on Chile  
Viviana Fernández**
- 37. How sensitive is volatility to exchange rate regimes?  
Viviana Fernández**
- 38. Gobierno Corporativo en Chile después de la Ley de Opas  
Teodoro Wigodski S. y Franco Zúñiga G.**
- 39. Desencadenando la Innovación en la Era de la Información y el Vértigo Nihilista  
Carlos Vignolo F.**
- 40. La Formación de Directivos como Expansión de la Conciencia de Sí  
Carlos Vignolo F.**
- 41. Segmenting shoppers according to their basket composition: implications for Cross-Category Management  
Máximo Bosch y Andrés Musalem**
- 42. Contra la Pobreza: Expresividad Social y Ética Pública  
Sergio Spoerer**
- 43. Negative Liquidity Premia and the Shape of the Term Structure of Interest Rates  
Viviana Fernández**

## 2003

44. **Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas**  
Oscar Barros, Samuel Varas y Richard Weber
45. **Estado e Impacto de las TIC en Empresas Chilenas**  
Oscar Barros, Samuel Varas y Antonio Holgado
46. **Estudio de los Efectos de la Introducción de un Producto de Marca Propia en una Cadena de Retail**  
Máximo Bosch, Ricardo Montoya y Rodrigo Inostroza
47. **Extreme Value Theory and Value at Risk**  
Viviana Fernández
48. **Evaluación Multicriterio: aplicaciones para la Formulación de Proyectos de Infraestructura Deportiva**  
Sara Arancibia, Eduardo Contreras, Sergio Mella, Pablo Torres y Ignacio Villablanca
49. **Los Productos Derivados en Chile y su Mecánica**  
Luis Morales y Viviana Fernández
50. **El Desarrollo como un Proceso Conversacional de Construcción de Capital Social: Marco Teórico, una Propuesta Sociotecnológica y un Caso de Aplicación en la Región de Aysén**  
Carlos Vignolo F., Christian Potocnjak y Alvaro Ramírez A.
51. **Extreme value theory: Value at risk and returns dependence around the world**  
Viviana Fernández
52. **Parallel Replacement under Multifactor Productivity**  
Máximo Bosch y Samuel Varas
53. **Extremal Dependence in Exchange Rate Markets**  
Viviana Fernández
54. **Incertidumbre y Mecanismo Regulatorio Óptimo en los Servicios Básicos Chilenos**  
Eduardo Contreras y Eduardo Saavedra

## 2004

55. **The Credit Channel in an Emerging Economy**  
Viviana Fernández
56. **Frameworks Derived from Business Process Patterns**  
Oscar Barros y Samuel Varas
57. **The Capm and Value at Risk at Different Time Scales**  
Viviana Fernández
58. **La Formación de Líderes Innovadores como Expansión de la Conciencia de Sí: El Caso del Diplomado en Habilidades Directivas en la Región del Bio-Bio – Chile**  
Carlos Vignolo, Sergio Spoerer, Claudia Arratia y Sebastián Depolo
59. **Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena**  
Teodoro Wigodski S. y Carla Torres de la Maza
60. **A Novel Approach to Joint Business and System Design**  
Oscar Barros
61. **Los deberes del director de empresas y principales ejecutivos Administración de crisis: navegando en medio de la tormenta.**  
Teodoro Wigodski
62. **No más VAN: el Value at Risk (VaR) del VAN, una nueva metodología para análisis de riesgo**

- Eduardo Contreras y José Miguel Cruz**
63. **Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje**  
**Sergio Spoerer H. y Carlos Vignolo F.**
64. **Time-Scale Decomposition of Price Transmission in International Markets**  
**Viviana Fernández**
65. **Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation**  
**Oscar Barros**
66. **Análisis de Desempeño de las Categorías en un Supermercado Usando Data Envelopment Analysis**  
**Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Pablo Bustos S.**
67. **Risk Management in the Chilean Financial Market The VaR Revolution**  
**José Miguel Cruz**
- 2005**
68. **Externalizando el Diseño del Servicio Turístico en los Clientes: Teoría y un Caso en Chile**  
**Carlos Vignolo Friz, Esteban Zárate Rojas, Andrea Martínez Rivera, Sergio Celis Guzmán y Carlos Ramírez Correa**
69. **La Medición de Faltantes en Gondola**  
**Máximo Bosch, Rafael Hilger y Ariel Schilkut**
70. **Diseño de un Instrumento de Estimación de Impacto para Eventos Auspiciados por una Empresa Periodística**  
**Máximo Bosch P., Marcel Goic F. y Macarena Jara D.**
71. **Programa de Formación en Ética para Gerentes y Directivos del Siglo XXI: Análisis de las Mejores Prácticas Educativas**  
**Yuli Hincapie y Teodoro Wigodski**
72. **Adjustment of the WACC with Subsidized Debt in the Presence of Corporate Taxes: the N-Period Case**  
**Ignacio Vélez-Pareja, Joseph Tham y Viviana Fernández**
73. **Aplicación de Algoritmos Genéticos para el Mejoramiento del Proceso de Programación del Rodaje en la Industria del Cine Independiente**  
**Marcel Goic F. y Carlos Caballero V.**
74. **Seguro de Responsabilidad de Directores y Ejecutivos para el Buen Gobierno Corporativo**  
**Teodoro Wigodski y Héctor H. Gaitán Peña**
75. **Creatividad e Intuición: Interpretación desde el Mundo Empresarial**  
**Teodoro Wigodski**
76. **La Reforma del Estado en Chile 1990-2005. Balance y Propuestas de Futuro**  
**Mario Waissbluth**
77. **La Tasa Social de Descuento en Chile**  
**Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz**
78. **Assessing an Active Induction and Teaming Up Program at the University of Chile**  
**Patricio Poblete, Carlos Vignolo, Sergio Celis, William Young y Carlos Albornoz**

**2006**

79. **Marco Institucional y trabas al Financiamiento a la Exploración y Mediana Minería en Chile**  
Eduardo Contreras y Christian Moscoso
80. **Modelo de Pronóstico de Ventas.**  
Viviana Fernández
81. **La Ingeniería de Negocios y Enterprise Architecture**  
Óscar Barros V.
82. **El Valor Estratégico de la innovación en los Procesos de Negocios**  
Oscar Barros V.
83. **Strategic Management of Clusters: The Case of the Chilean Salmon Industry**  
Carlos Vignolo F., Gastón Held B., Juan Pablo Zanlungo M
84. **Continuous Innovation Model for an Introductory Course to Industrial Engineering**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis , Ana Miriam Ramírez
85. **Bolsa de Productos y Bolsa Agrícola en Chile: un análisis desde la teoría de carteras**  
Eduardo Contreras, Sebastián Salinas

**2007**

86. **Arquitectura Y Diseño De Procesos De Negocios**  
Óscar Barros V.
87. **Personalizando la Atención del Cliente Digital**  
Juan Velásquez S.
88. **¿En el país de las maravillas?: equipos de alta gerencia y cultura empresarial**  
Sergio Spoerer
89. **Responsabilidad Social Empresarial: El Caso De Forestal Mininco S.A. y Comunidades Mapuches**  
Teodoro Wigodski
90. **Business Processes Architecture And Design**  
Óscar Barros V.
91. **Gestión Estratégica: Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos**  
Teodoro Wigodski
92. **Evaluación Multicriterio para Programas y Proyectos Públicos**  
Eduardo Contreras, Juan Francisco Pacheco
93. **Gestión De Crisis: Nuevas Capacidades Para Un Mundo Complejo.**  
Teodoro Wigodski
94. **Tres Años Del Sistema De Alta Dirección Pública En Chile: Balance Y Perspectivas**  
Rossana Costa y Mario Waissbluth
95. **Ética En Las Organizaciones De Asistencia Sanitaria**  
Teodoro Wigodski

**2008**

96. **Caso Chispas: Lealtad debida en el directorio de una sociedad**  
Teodoro Wigodski
97. **Caso Falabella – Almacenes París: Profesionalización de la Empresa Familiar**  
Teodoro Wigodski



98. **Evaluación de inversiones bajo incertidumbre: teoría y aplicaciones a proyectos en Chile.**  
Eduardo Contreras
99. **Sistemas Complejos Y Gestión Pública**  
Mario Weissbluth
100. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Primera Parte**  
Oscar Barros
101. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Segunda Parte**  
Oscar Barros
102. **Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV): Una empresa chilena globalizada**  
Teodoro Wigodski, Juan Rius, Eduardo Arcos
103. **Active learning as source of continuous innovation in courses**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis, Indira Guggisberg
104. **Learning to Start Starting by Learning**  
Carlos Vignolo, Sergio Celis
105. **Ingeniería de Negocios: Diseño Integrado de Negocios, Procesos y Aplicaciones TI. Tercera Parte**  
Óscar Barros V.
106. **Caso: Concha y Toro S.A. Modelo de Internacionalización**  
Teodoro Wigodski S., Ariel Martínez G., René Sepúlveda L.
107. **Calentamiento Global: Estrategia de acción**  
Teodoro Wigodski S.
- 2009
108. **Decisiones Éticas en Tiempos de Crisis: El Caso del Rescate al Sistema Financiero y a la Industria Automotriz de EEUU**  
Teodoro Wigodski, Cristián Espinoza, Guido Silva
109. **Gestión del Cambio en el Sector Público**  
Mario Weissbluth
110. **La Industria del Salmón, el Virus ISA y la Transparencia en la Información al Mercado: Caso Multiexport**  
Teodoro Wigodski S., Pablo Herdener M
111. **Transformación de Conocimiento Tácito en Explícito, Una Revisión Crítica.**  
Eduardo Contreras
112. **Explaining the Returns of Chilean Equities: Are All Markets Created Equal?**  
Gonzalo Maturana F.
113. **“Ángeles y Demonios” en las Organizaciones: Notas para una Psico-Sociopatología de la Innovación.**  
Carlos Vignolo F.