

Introduciendo en el IPIES las condiciones necesarias para unas investigaciones holísticas que conecten la microbiología con el cambio climático

Estudio de caso con explicaciones teóricas y metodológicas

Eugenio Moliní

En 1999 trabajé por primera vez con el Instituto de Prevención de Infecciones y Epidemias IPIES. El primer encargo consistía en diseñar y dirigir un programa de formación en liderazgo para las personas que dirigían proyectos de investigación y las que dirigían programas que aglutinaban varios proyectos. Por debajo de las categorías jerárquicas que iban a participar en la formación estaban los investigadores de a pie y los asistentes de laboratorio. Por encima tenían a los directores de división y al director del Instituto.

Durante la primera entrevista, la Directora de Recursos Humanos, que era la que me contrataba, dejó clara su opinión de que los directivos invitados a participar en la formación eran investigadores muy competentes y con mucha experiencia pero con grandes deficiencias como jefes y managers. Esta incompetencia personal se aliaba con la estructura del IPIES y con su cultura organizacional, dificultando el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento, aislando a cada investigador en el estudio especializado de un microorganismo o de una vía de transmisión de infección. La Directora de RRHH consideraba que a pesar de ser el IPIES uno de los institutos mejor dotados del mundo, los resultados no estaban a la altura de la inversión ni su prestigio a la altura del de los investigadores individuales.

Su hipótesis era que había un potencial de desarrollo muy grande si los participantes pudiesen y quisiesen compartir su experiencia, saliendo del aislamiento en su especialidad y colaborar cruzando las demarcaciones que el organigrama del IPIES imponía. Este desarrollo haría que el instituto mejorase su eficiencia, efectividad y prestigio. A la larga esto también influiría positivamente en el prestigio de los investigadores y probablemente en la voluntad de financiación de programas de investigación por parte del estado.

La Directora de RRHH me comenta que los participantes eran todos doctores e investigadores que en realidad no tenían ninguna motivación propia para desarrollar su liderazgo. En su mente y en el

mundo de la academia, lo único que daba puntos para mejorar el renombre y acercase al premio Nobel era la cantidad de artículos publicados en revistas especializadas y el número de veces que eran citados en los artículos de otros. Las habilidades de liderazgo no contaban para nada.

A pesar de que todas las experiencias de gestión de programas de investigación que se están describiendo en la literatura, indican que hoy en día las investigaciones de envergadura que son coronadas con éxito son llevadas a cabo en equipo, los investigadores no tienen motivación para empezar a colaborar cruzando límites de disciplinas, departamentos, programas y proyectos, ya que el ideal en la comunidad científica era todavía decimonónico: el científico que en el aislamiento de su laboratorio descubre algo de relevancia universal que le acercará al premio Nobel de su disciplina.

En ese momento me doy cuenta de que este contrato incluye dos encargos en dos niveles de sistema distintos y que tengo que hacerlos explícitos para ver si la Directora de RRHH y yo entendemos del mismo modo el encargo que se me está haciendo.

*Por una parte están el objetivo de la formación, que es en el **nivel de sistema individuo**: que los participantes desarrollen una capacidad de liderazgo más colaborativa. En el **nivel de sistema organización**, parece que la Directora de RRHH desea que la formación también tenga efectos de envergadura en el funcionamiento del IPIES.*

*Sería suicida entrar a trabajar sin haber explicitado los **Niveles de Sistema** en los que mi trabajo ha de intervenir y los **Ciclos de Tarea** que delimitan el encargo, aunque como ya se sabe, las intervenciones en un Nivel de Sistema repercuten en todos los demás y el cierre de un Ciclo de Tarea influye en la fluidez de los demás.*

Comparto con la Directora de RRHH el razonamiento arriba expuesto y me confirma que he entendido bien su doble ambición. La explico que por la envergadura de la formación para la que me contrata es realista que me concentre en el **nivel de sistema individual** (trabajando p. ej. la gestión del poder personal y los mecanismos de evitación de la responsabilidad) y en el **nivel de sistema interpersonal** (p.ej. trabajando en torno a la comunicación interpersonal y el contacto con un empleado tras una decisión difícil). Pero no es realista que enfoque la formación para trabajar con el **nivel de sistema organización** más allá de entrenar a los participantes a que sepan darse cuenta

mejor de lo que sucede en la organización, ya que es una capacidad necesaria para el liderazgo en cualquier organización.

Continúo diciendo que un aumento de la capacidad de liderazgo de los participantes y un desarrollo de sus habilidades de gestión, inevitablemente tendría efectos en los niveles de sistema organizacionales en los que ella esperaba hubiera mejoras, pero que eso no podía ser objetivo de la formación para la que me contrataban. La razón, añado, es que para que un proyecto cierre un Ciclo de Tarea tiene que cumplir dos condiciones:

- 1) llegar a los resultados deseados.
- 2) llevar a los involucrados a un punto en el que puedan estar satisfechos de la labor hecha.

Si los resultados directos de mi trabajo se van a evaluar midiendo los resultados en el **nivel de sistema organización**, mi tarea no puede tener el título de “Formación de mandos intermedios en habilidades de liderazgo” sino algo que más contundentemente informa de que ese es el objetivo de la formación. Propongo que el nombre de “Formando a los mandos intermedios para transformar el IPIES”, o algo por el estilo, no dejaría dudas de que el resultado deseado es la transformación del instituto y no sólo la formación de los mandos intermedios.

La directora de RRHH se pone lívida y responde irritada que eso sería imposible.

Me doy cuenta de que mi bajo vientre se tensa. Aunque no estoy en contacto con la emoción que me provoca la tensión, sé que es miedo.

- *Hipótesis 1: debo haber cruzado un límite de lo que ella considera ser el ámbito de intervención de un consultor/formador externo. Mi miedo es mío porque el contacto se puede romper y no llegar al cierre en un contrato.*
- *Hipótesis 2: si ella convirtiese explícitamente la formación en una intervención para la transformación del IPIES le pasaría algo que la asusta.*
- *Hipótesis 3 (y más probable) Yo he cruzado un límite y ella sabe que si hiciese la propuesta cruzaría uno y las consecuencias no serían agradables para ella.*

No me detengo más en la sensación y me contento con el convencimiento intelectual de que es miedo lo que siento. Intervengo a partir de la tercera hipótesis: aparte de que su respuesta me haya asustado, ella debe de tener miedo de mi propuesta y muestro mi interés.

Pregunto por lo que lo haría imposible y ella me contesta que no podría poner en marcha una actividad con la intención explícita de transformar el IPIES, sin una discusión previa en el Equipo Directivo del instituto, discusión que sin dudas desembocaría en una negativa por parte del Director General y probablemente en una pérdida de poder por parte de ella, por haberse permitido apuntar que el instituto necesitaba transformarse. La propuesta sería vivida por el Director General como una crítica a su gestión y resultaría en una pérdida de poder por parte del que la hiciese.

*Ya tengo bastante información para poder hacer un inventario preliminar de las **Fuerzas por el Cambio** y las **Fuerzas por la Continuidad** que la Directora de RRHH ve que están en liza en este proyecto por la transformación del IPIES.*

- *Fuerzas por la continuidad:*
 - *la cultura y la estructura del IPIES*
 - *el ideal decimonónico del científico figura*
 - *los sistemas de reconocimiento científico*
 - *el prestigio del Director General*
 - *el sistema de adjudicación de fondos de financiación de programas*

- *Fuerzas por el cambio*
 - *La Directora de RRHH*

*El panorama es desolador. Si la Directora de Recursos Humanos es la única impulsora del cambio, es una suicida profesional con necesidad imperiosa de empezar una terapia de envergadura ya que en ese caso estaría haciendo del instituto el foro en el que proyecta su trabajo interno. Aunque probablemente haya algo de esto, intervenir en el **nivel de sistema de vida interior** de la Directora de RRHH sería, en este contexto y en este momento, una transgresión irreparable, por lo que me tengo que guardar la hipótesis y no usarla más que como referencia interna mía.*

Creo que aparte de la probabilidad de que tenga un carácter que la impulsa al quijotismo, la Directora de RRHH no se da cuenta del resto de las fuerzas de uno u otro signo que operan tanto dentro como fuera del IPIES.

Tras más preguntas sobre sus motivaciones para el cambio y las posibles consecuencias que para su posición tendría si se pusiese abiertamente manos a la obra, entra en contacto con una sensación de soledad profunda en este Instituto en general y en el Equipo Directivo del mismo en particular. Ella es la única con formación en humanidades de los 200 empleados y otros tantos investigadores de paso.

Le pregunto que dónde encuentra su apoyo y me dice que, aparte de algunas directoras de proyectos de nueva hornada, no lo tiene en ningún sitio dentro del IPIES. La informo de que otra consultora y yo tenemos un grupo de supervisión para responsables de RRHH y que si quiere podría entrar en el mismo. La Directora acepta y se incorpora al grupo de supervisión a las pocas semanas.

No entro en los detalles del grupo de supervisión y resumo el trabajo que ella hizo diciendo que se enfocó en elaborar y seguir una estrategia de cambio organizacional. Como se verá más adelante, la estrategia se coronó con éxito casi 9 años más tarde.

Yo me encuentro en este momento ante una disyuntiva. Por una parte se me ha llamado para hablar de una formación, por otra parte la conversación ha derivado en un proyecto de mucha más envergadura, de carácter estratégico. Este último encargo es muy goloso, tanto por lo lleno de sentido que es como por la envergadura. Por otra parte, la Directora de RRHH no tiene mandato de poner este proyecto en marcha y sería un suicidio profesional aliarme explícitamente con las fuerzas por el cambio que ella representa.

Me decido a enfocar la conversación en la formación como un Ciclo de Tarea y enmarcarla como un paso en la dirección que ella quiere que el IPIES se desarrolle.

Tomamos una pausa y a la vuelta enfocamos otra vez, ya más acotada la tarea, en la formación. Al cabo de un rato llegamos al contrato. La formación consistiría en seis medios días. Los invitados a participar serían 40 pero la expectativa era que se apuntasen 20.

A la primera sesión de la formación acudieron 18 participantes. A la cuarta tuvimos que cerrar el cupo porque vinieron los 40 invitados y además algunos interesados que habían oído hablar de la misma. Este fenómeno, del que inmediatamente informé a la Directora de RRHH, echó por tierra totalmente la hipótesis de que era la única portadora de las fuerzas por el cambio.

Cuando llegué a mi oficina me puse manos a la obra para diseñar la formación. Para los contenidos busqué inspiración en el maravilloso libro de Judith Brown “The I in Science” (El yo en la ciencia)¹, una consultora con enfoque Gestalt, que ha escrito sobre sus experiencias entrenando a científicos en el arte de dirigir la atención hacia sí mismos y desarrollarse como instrumentos de subjetividad en el mundo objetivizante de la investigación científica. Brown pone muy elegantemente su trabajo en el contexto histórico del desarrollo de las ciencias:

“Durante los siglos XVI y XVII surgieron muchos cambios radicales que hicieron posible la cultura de alta tecnología en la que vivimos hoy en día. Pero lo más importante de ese período fue el movimiento pendular desde la implicación personal del alquimista como filósofo/científico al extremo opuesto de la “ciencia pura” en el que las investigaciones debían estar “impolutas por la mano humana” y no ser afectadas por la humanidad del investigador. La total fusión de la persona del alquimista y su meta de descubrir la piedra filosofal era una búsqueda de no sólo la transformación de los metales, sino también, por lo menos entre los que eran sinceros, de un viaje de transformación personal hacia lo que hoy llamaríamos la conciencia de un yo más alto y su realización. Más tarde, con la llegada del paradigma científico bajo el que trabajamos todavía hoy en día, el factor humano llegó a ser considerado un contaminante en el laboratorio. La meta era la objetividad, en un principio el ideal en las ciencias físicas y más tarde en las ciencias sociales.” Brown J. (1996) pag.7

Brown trabaja para integrar estas dos polaridades desde una filosofía y con un método de enseñar y aprender en el que las esferas afectivas y cognitivas se funden en una sola. Su libro me sirvió de inspiración al diseñar los contenidos de la formación.

Me extendería demasiado si expusiese el diseño y los contenidos de la formación. Además me apartaría en cierto modo de la línea central que quiero seguir en la exposición de este caso, a saber: el proceso

¹ Brown, J. R. (1996) *The I in Science*. Oslo: Scandinavian University Press

de cambio estratégico a largo plazo en el que la formación en cuestión fue un catalizador de las fuerzas por el cambio que ya estaban presentes en el sistema cliente.

El otro aspecto del diseño es el manejo del diálogo entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad.

*Mi papel en este encargo no está exento de una ambivalencia nuclear. **Por una parte se me contrata para ser un aliado de las fuerzas por el cambio, que en su contenido resuenan muy en concordancia con mis propios valores y con los de mi enfoque gestalt. Por otra parte, la actitud gestalt ante el cambio me compromete con el proceso de cambio al mismo tiempo que me obliga a ponerme en una posición de neutralidad en relación con el diálogo entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad en el sistema cliente.***

Es este aspecto el que quiero resaltar.

Formulé la hipótesis de que algunas de las fuerzas por la continuidad serían expresadas como resistencias dirigidas hacia mi forma de trabajar, tan diferente de la habitual en el mundo altamente académico en el que se movían, en lugar de dirigirse hacia las fuerzas por el cambio que operaban dentro del IPIES.

Algunas de las resistencias que hacia mí se dirigiesen tendrían en realidad que manejarse en otros niveles de sistema en los que el diálogo entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad (resistencias) debería tener lugar. El reto para mí sería saber re-dirigir las resistencias hacia el estamento adecuado y no caer en la tentación de aliarme explícitamente con las fuerzas por cambio. Si cayese en esa tentación mi actitud sabotearía tanto la formación como el proyecto de cambio estratégico.

Por otra parte, algunas de las resistencias se dirigirían hacia mi forma de trabajar y el mensaje implícito en los ejercicios y explícito en mi discurso. El manejo de éstas en el marco de la formación sí que sería mi responsabilidad. Mi preferencia es normalmente ir al encuentro de las resistencias cuanto antes y, con mis intervenciones de apertura de la formación, intentar modularlas.

Diseñé la apertura de la formación como una intervención en la que explicaría mi pedagogía en un lenguaje que no fuera muy distinto del académico al que los participantes estaban acostumbrados, motivando mi elección a partir de mi experiencia y contestando a sus preguntas e inquietudes con presencia y transparencia.

La Directora de Personal abrió la primera sesión de la formación diciendo que por fin había conseguido presupuesto para que los mandos intermedios del Instituto pudieran recibir su primera formación en liderazgo personal, me presentó y me dio la palabra.

Abrí mi primera intervención compartiendo mis experiencias y lo que de ellas he aprendido para, a continuación, decir que estas hipótesis eran válidas para mí hasta que la experiencia me demostrase que no lo eran, en cuyo caso contaba con que me hicieran saber si algo de lo que yo propusiese no les servía para aprender sobre el tema que hasta allí nos había traído. Comparto que mi experiencia era que las personas aprendíamos de tres fuentes:

- de alguien que sabe más que nosotros
- de nuestra propia experiencia
- de hablar con nuestros iguales

Les explico que cuando formo por encargo en las organizaciones de otros, lo que se podría llamar “catering de formaciones”, elijo una pedagogía que potencie que los participantes tengan experiencias nuevas a través de experimentos, ejercicios y otras técnicas experienciales. Diseño la formación para que sea todo lo participativa e interactiva posible, con el fin de que ellos mismos pongan en común las diferentes experiencias que tienen de ser directivos en el Instituto de Prevención de las Infecciones.

Uno de los participantes me pregunta que si no voy a hacer una exposición de las diferentes teorías y escuelas de liderazgo que hay, a lo que contesto que no, ya que la pedagogía que uso es participativa y experiencial más que teórica y prescriptiva. Añado que el liderazgo en el que yo creo es también participativo y colaborativo, por lo que mi pedagogía ha de estar en concordancia con este tipo de liderazgo. Además, la formación es un eslabón en un proyecto que va más allá del desarrollo del liderazgo de cada uno de ellos: el de abrir la organización del Instituto a la colaboración entre investigadores de distintos programas.

Propongo que los participantes compartan sus experiencias sobre lo que es ser jefe en una organización compleja como el IPIES. Este trabajo tiene como intención crear fondo de la experiencia de un fenómeno común, permitiendo que las múltiples experiencias del mismo sean compartidas.

A medida que investigadores y directivos fueron compartiendo su experiencia, empezó a emerger una figura nítida, que coincidía con las intenciones estratégicas de la directora de personal al contratarme para esta formación: el descontento que tenían con el aislamiento con el que los diferentes proyectos y secciones trabajaban unos con respecto de otros. Hablando de este descontento llegaron los participantes a la conclusión de que había una discrepancia entre dos fuerzas complejas.

Por un lado estaban las fuerzas que impulsaban a los investigadores a colaborar cruzando fronteras entre especialidades, proyectos y ámbitos de investigación. Esta fuerza tenía dos aspectos importantes. El primero era las ambiciones integradoras y el convencimiento de que todo esta interconectado. El segundo aspecto era la necesidad de comunicarse de una forma inteligible y atractiva con la población que paga impuestos, para que entiendan lo que el IPIES hace y así alimentar su voluntad de seguir contribuyendo al alto nivel de investigación que el IPIES tenía. Habían detectado una tendencia a cuestionar los presupuestos más que antes, aunque todavía no se habían producido recortes. En ese momento se había embarcado el IPIES en una vorágine de gastos, construyendo el cuarto laboratorio del mundo con el nivel de seguridad y aislamiento necesario para trabajar con las infecciones más virulentas y mortíferas, como la de Ebola.

Por el otro lado estaba la fuerza que impulsaba a los investigadores y directores a la fragmentación y el aislamiento. Esta fuerza estaba alimentada principalmente por dos fenómenos. Uno era la forma por la que un investigador consigue méritos académicos. Otra es la de que un investigador compite con sus colegas de otras disciplinas por el mismo pastel financiero.

Hago un comentario que despierta resistencias. Digo: -“Es notable que los participantes, todos miembros de una organización en la que el trabajo de investigación se hace desde una posición reduccionista (cada proyecto un microorganismo o agente de transmisión) hacéis un análisis altamente sistémico de la organización.” Las protestas son casi unánimes.

Me siento atacado y en la discusión que sigue tengo que manejar mi alto nivel de ansiedad por miedo a las consecuencias de haber despertado tantas resistencias. Un pozo sin fondo se abre dentro de mí y pierdo el contacto con los participantes. Con dificultades consigo salir de mí mismo haciendo un “reality check”. Sin estar realmente en contacto conmigo mismo ni con el grupo, me enfoco a la tarea y escucho la discusión que ha tomado vida propia.

Intervengo constatando lo obvio que mi comentario ha despertado protestas y que probablemente esta sea una de las situaciones de las que he hablado antes en las que tendré que revisar mis opiniones escuchándoles a ellos.

Mi nivel de ansiedad disminuye drásticamente al constatar lo obvio y puedo recuperar el contacto conmigo y con el grupo. La sangre me vuelve a las extremidades. Pienso en la conveniencia de compartir mi proceso, pero no me atrevo y creo que si lo hiciera habría sido prematuro en el proceso introducir un nivel tan alto de auto-exposición.

Estas consideraciones me recuerdan una vez más la necesidad de hacer ejercicios en los que los participantes tuvieran la oportunidad de investigar desde una perspectiva campista, la descripción altamente sistémica que habían hecho de la situación del IPIES.

Lo que escucho es que no están de acuerdo en mi “diagnóstico” de ellos como reduccionistas pero sí en que trabajaban aisladamente cada uno en su proyecto de investigación. Intervengo hablando de los niveles de sistema y de cómo es posible que los investigadores, dentro de su proyecto, trabajen con una perspectiva sistémica mientras que en el nivel de sistema organización puede premiarse el reduccionismo al aislar a los proyectos unos de otros.

Propongo hacer un ejercicio para que pongan atención en el nivel de sistema individuo, es decir en sí mismos y su situación. En grupos de a tres reflexionan en torno a preguntas que les animan a compartir su experiencia personal de la organización y su situación en ella. Las instrucciones son las clásicas:

- Comparte selectivamente tal y como vives las cosas.
- Diferencia entre lo que percibes, lo que sientes y lo que piensas.

- Los otros dos te ayudarán a mantener el foco en tu experiencia personal y a no caer en la tentación de analizar tu entorno.

En realidad se puede decir que toda la formación fue estructurada en torno a la oscilación entre la perspectiva sistémica de lo que sucedía en el IPIES y ejercicios encaminados a introducir la perspectiva campista en el repertorio de los participantes.

En la última de las sesiones de la formación alguien lanzó la idea de poner en marcha programas integrados de investigación, transversales a las especialidades y que aunasen los esfuerzos de varios proyectos en diferentes ámbitos de investigación (epidemiología, virología, bacteriología, etc). Algunos de los programas que se propusieron eran, por ejemplo, infecciones del aparato digestivo, infecciones transmitidas por aire, etc.

Sin haber trabajado explícitamente el tema, el trabajo que se ha hecho en la formación ha desembocado en una propuesta que apunta en la misma dirección que la Directora de Recursos Humanos quería. Este es un ejemplo de cómo una intervención en un nivel de sistema afecta a todos los demás.

La idea fue acogida con entusiasmo por los presentes que se enfrascaron en una discusión sobre las posibilidades de hacer realidad la propuesta y de las dificultades que tal proyecto tendría que salvar. La Directora de RRHH, que no había participado en la formación pero sí en la sesión de cierre, participó animadamente en la discusión. Yo elegí no intervenir a nivel de contenido pero sí apuntando al juego entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad en la medida y el ritmo en el que iban emergiendo en la discusión.

Cuando cerramos la formación, la propuesta quedó en el aire, sin haber llegado a hablar de una operacionalización de las ideas de los programas. El único acuerdo tangible era que los que estaban más interesados en la propuesta quedaron en comer juntos una semana más tarde.

Desde mi punto de vista no se pudo dar este paso por dos razones, cada una en su respectivo nivel de sistema:

- En el **nivel de sistema individual** eran muy fuertes las resistencias a todas mis propuestas de reflexionar desde una perspectiva campista sobre las consecuencias que una reforma de ese tipo pudiera tener para cada uno

de los presentes. Si se hubiese dado esa reflexión y su consiguiente diálogo, los participantes habrían podido responsabilizarse individualmente de las propias motivaciones y resistencias ante la propuesta y tomado decisiones responsables. Conviene tener en cuenta que una de las posibles decisiones responsables habría podido ser la de no poner en marcha el proceso de cambio.

- *En el **nivel de sistema organización** era correcto no pasar a tomar esa decisión en un foro que, desde el punto de vista de las decisiones que afectasen a todo el IPIES, no contaba. Si hubiesen tomado decisiones al respecto, habrían puesto en marcha una labor de socavamiento de la jerarquía y de la autoridad del Director General, que habría puesto en peligro todo el proyecto antes de que hubiese dado sus primeros pasos.*

Por eso considero que la decisión de verse informalmente para seguir hablando era adecuada tanto para el sistema como para su “madurez campista” y lo más avanzada que el sistema admitía en ese momento.

Este encargo de formación en liderazgo se acabó a finales de 1999.

En noviembre del 2007 me llama la directora de personal, para que apoye a Martina, investigadora que ha recibido del Director General del IPIES el encargo de dirigir un programa integrado del tipo que se propuso en el 99.

En este caso se puede ver claramente cómo una intervención en un nivel de sistema tiene efectos en otros Niveles de Sistema y en otros Ciclos de Tarea. El nivel de sistema en el que como consultor tenía mandato de intervenir en 1999, durante la formación, era el de los mandos intermedios, tanto a nivel grupal como a nivel individual. La tarea era apoyarles en el desarrollo de un liderazgo más integrado en su persona, más consciente de la interdependencia e interconexión entre ellos y sus equipos, entre actitud y efecto, entre estrategia, actitudes y emociones del que hasta entonces habían desarrollado.

Mis intervenciones en este nivel desembocan, en la última sesión, en una propuesta en otro nivel de sistema y otro ciclo de tarea totalmente diferente. El nivel de sistema en el que el efecto se hace visible es el de la organización entera y el ciclo de trabajo nuevo es el de la tarea del instituto. El efecto tiene resonancias clarísimas con el contenido de la formación en liderazgo en su vertiente integradora y holística.

En 2007 la propuesta es que el instituto desarrolle programas y proyectos de investigación más sistémicos, más integradores de los que hasta entonces se habían llevado. La propuesta es que los programas han de trabajar

más desde una posición sistémica, en los que quede más clara la interconexión e interdependencia de los distintos órganos del cuerpo humano, agentes de contagio y difusión de infecciones y nuestro entorno.

Mi primera reunión noviembre del 2007 fue con la Directora de RRHH y con Martina, que en el 99 se entusiasmó con la idea de los programas de investigación transversales y había dedicado gran energía a proponerlo en diferentes foros. Martina dice textualmente:

“al final se cansó el Director General de mí y por quitárseme de encima me ordenó que pusiera en marcha un programa piloto de este tipo, de un año de duración. Si sale bien se repetirá. No me ha adjudicado recursos específicos, ni de personal ni de presupuesto. Tampoco me ha quitado ninguna de mis tareas habituales. Estas son todas las instrucciones que he recibido.”

La directora de Personal y Martina me piden que apoye a Martina como coach para maximizar las posibilidades de éxito. El presupuesto que la Directora de RRHH puede poner a disposición de Martina es muy reducido y no alcanza para que yo intervenga directamente en el proceso sino solamente para diez sesiones de coaching individual con Martina.

*En las instrucciones del Director General está implícito el juego entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad. Las **fuerzas por el cambio son expresadas en la orden** a Martina de poner el programa de cambio en marcha. Las **fuerzas por la continuidad, expresadas como resistencias indirectas** o sabotaje por parte del Director General a la propia orden que da: programa piloto, presupuesto cero, personal cero, tiempo extra cero.*

No tengo acceso al Director General, pero a partir de la información que me ha llegado por otros lados puedo inferir que el IPIES está bajo escrutinio y afectado por cambios en la sociedad. Algunos datos en los que baso esta hipótesis son: lo que la prensa escribió con motivo de las infecciones de SARS, el debate público en torno a los programas de recambio de jeringuillas a los afectados por el SIDA que el Director General del IPIES defiende, los vientos de privatización que recorren la sociedad entera, la mayor competencia por los fondos de financiación públicos y privados, las mayores exigencias de comercialización de los resultados de las investigaciones, etc.

Me formulo preguntas sobre las posibles motivaciones del Director General: ¿Estará su puesto en entredicho?, ¿Estará personalmente de acuerdo con la intención del cambio que ha ordenado? ¿Considerará que las resistencias van a ser muy fuertes y quiere jugar a dos bandas?

Hago preguntas a Martina en torno a cómo vive ella el mandato que ha recibido. Se siente entusiasmada y con miedo a quemarse, a las resistencias que se va encontrar, etc.

Propongo tres **Ciclos de Tarea** cada uno en su **Nivel de Sistema** respectivo:

- 1) Apoyar a Martina en su liderazgo personal
- 2) Ayudar a Martina a darse cuenta de las dinámicas entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad, en diferentes niveles de sistemas, para así navegar mejor en la complejidad del proyecto y no estancarse en el manejo de las potentes resistencias que el proyecto despertará.
- 3) Y una tercera tarea más operativa de experto, ayudando a diseñar las diferentes reuniones que Martina tiene que dirigir con los investigadores, unos a regañadientes y otros con entusiasmo, que han de colaborar en el proyecto trasversal.

Mi trabajo con Martina, el Programa Transversal y el IPIES está ya en su fase de cierre. Nos quedan unas poquitas sesiones y ya es un éxito. El Programa Transversal que Martina ha puesto en marcha involucra al 70% de los programas y el 45% de los proyectos del IPIES. Los que participaron en la formación de hace ocho años tienen una ventaja muy clara sobre los que no lo hicieron ya que entienden, no sólo las ventajas a nivel científico del contenido del Programa Transversal, sino también las implicaciones para su forma de trabajar. Muchos de los directores de programas y proyectos que, dado el tema transversal no tienen cabida en el mismo, están ya haciendo presión por el tema del programa transversal del 2009.

El IPIES, un instituto hasta hace poco tiempo estaba totalmente fuera de la conciencia del público está siendo conocido gracias al interés la prensa y la televisión que hacen cola para entrevistar a Martina y al Director General. Parece ser que los potenciales financieros están mostrando un renovado interés en las actividades del IPIES.

¿El Tema del Programa Transversal? Cambio Climático y Zoonosis.

En el lenguaje inteligible con el que lo explican en su website, para el público no científico, el Programa Transversal estudia cómo el cambio climático está afectando a las infecciones que se transmiten de animales a personas.

No se me ocurre una consecuencia más prometedora de una formación en liderazgo con enfoque Gestalt que este programa tan integrador. Pocos programas podían haber sido tan holísticos como éste que atiende a la microbiología y al nivel macro del cambio climático.

Brunyola 2008 Eugenio Moliní