La Disciplina

Estrategias y habilidades para la organización

La quinta disciplina en la práctica

La quinta disciplina en la práctica

Cómo construir una organización inteligente

Sumario

Acerca de los autores XI

Los primeros pasos

1. "Te veo" 3
2. Intercambio de conocimientos, el propósito de este libro 4
3. Cómo leer este libro 7
4. ¿Para qué molestarse? 10
5. ¿Para qué molestarse? (la perspectiva de un gerente) 13
6. Ideas estratégicas 16
7. Conceptos esenciales en aprendizaje empresarial 50
8. La rueda del aprendizaje 63
9. Campos de liderazgo 69
10. Reinventando las relaciones 73
11. Buscando un colaborador 79
12. Abriendo el juego 82

Pensamiento sistémico

13. Estrategias para el pensamiento sistémico 91
14. ¿Qué esperar del pensamiento sistémico? 96
15. El cordero de Brownie: una visión sistémica del mundo 99
16. Narraciones 102
17. El lenguaje del pensamiento sistémico: "eslabones" y "ciclos" 118
18. El árbol genealógico de los arquetipos 156

19. Detective sistémico
20. Enriqueciendo el arquetipo
21. Siete pasos para romper trabas en la organización
22. Modelos informáticos
23. Pensamiento sistémico y mapas de proceso: una combinación natural
24. Adónde ir desde aquí

Dominio personal

25. Estrategias para desarrollar el dominio personal
26. Qué esperar de la práctica del dominio personal
27. Lealtad a la verdad
28. El poder de la elección
29. Innovaciones en infraestructura para alentar el dominio personal
30. Fomentando el dominio personal Beckman Instruments
31. Dominio intrapersonal
32. Adónde ir desde aquí

Modelos mentales

33. Estrategias para trabajar con modelos mentales
34. Qué esperar del trabajo con modelos mentales
35. La escalera de inferencias
36. Equilibrio entre indagación y alegato
37. Recetas para la conversación
38. Frases oportunas
39. Reflexión e indagación por cuenta propia
40. Creando escenarios
41. La consultoría interna de Shell
42. Contabilidad de doble ciclo
43. Adónde ir desde aquí

Visiones compartidas

44. Estrategias para elaborar una visión compartida
45. Qué esperar de un proceso de visión compartida

46. Elaboración de ideas rectoras 319
47. Visión compartida: cómo comenzar 325
48. Carta al gerente general 342
49. Carta al colaborador del gerente general 346
50. Prioridades estratégicas 357
51. Adónde ir desde aquí 360

Aprendizaje en equipo

52. Estrategias para el aprendizaje en equipo 363
53. Qué esperar del aprendizaje en equipo 368
54. Diálogo 370
55. El caldero 377
56. Diseñando una sesión de diálogo 387
57. Discusión experta 399
58. Discusión experta en Intel 405
59. Autopsias públicas 414
60. Silencio 415
61. Reorientando las relaciones 421
62. Construyendo una organización que reconozca la singularidad de cada persona 431
63. Herramientas para descubrir estilos de aprendizaje 435
64. Personas diversas con un propósito común 438
65. Diseñando una estrategia para el aprendizaje en equipo 444
66. Liderazgo en equipo 450
67. Adónde ir desde aquí 455

Aplicaciones prácticas

68. "Nuestro programa de calidad no funciona" 459
69. La trampa de la medición 468
70. Ambientalismo empresarial 472
71. La capacitación como aprendizaje 478
72. Diseño del entorno laboral 483
73. Aprendizaje en una empresa familiar 486
74. Aprendizaje y periodismo 488
75. La atención de la salud 493
76. Educación 498

77. ¿Puede aprender el gobierno? 507
78. Aprendizaje y planificación 513
79. Aprendizaje y comunidad 516

Fronteras

80. Organizaciones comunitarias 521
81. Lo mejor de dos mundos 522
82. Cenas de habichuelas 532
83. Libre contratación, estabilidad laboral y límites comunitarios 534
84. Principios operativos de desarrollo comunitario 539
85. Micromundos y laboratorios de aprendizaje 543
86. La organización teoriza sobre sí misma 546
87. Micromundos e indagación 549
88. Micromundos: guía del comprador 550
89. Creando un simulador de vuelo 557
90. El juego de la manufacturación 564
91. Creando un laboratorio de aprendizaje 568

Apostilla

92. Coda 577
93. Agradecimientos 581
94. Contactos 585

Indice alfabético 589

Acerca de los autores

Peter Senge

Al igual que mi libro anterior, *La quinta disciplina*, este volumen describe los experimentos, investigaciones, escritos e inventos de cientos de personas. Estoy relacionado con varias organizaciones —el Center for Organizational Learning de la Sloan School of Management del MIT, donde soy director; el sector de consultoría y capacitación de Innovation Associates, donde dirijo talleres sobre liderazgo, y el Learning Circle, que procura desarrollar una comunidad internacional centrada en torno de la "organización inteligente" y tanto mis colegas como yo hemos conocido muchos ejemplos de cambio. Estamos convencidos de que está surgiendo un nuevo tipo de manager, una persona dispuesta a combinar su aprendizaje personal con la acción colectiva de una organización.

Como conocemos cada vez más personas que concuerdan con esta descripción, hemos comprendido el potencial de un libro —o una serie de libros— que difunda los conocimientos que surgen en esta comunidad creciente. Mis compromisos me habrían impedido concretar este proyecto a solas, pero afortunadamente un grupo de colaboradores compartía la visión de este libro. Todos habían dedicado diez años o más a la difusión o ejecución de los principios del aprendizaje, y pronto pudimos conformar un equipo coherente donde cada cual aportaba su sensibilidad individual al proyecto.

El equipo de autores incluye a:

- Charlotte Roberts, una consultora y escritora cuya obra se centra sobre el papel de los directivos de una organización inteligente. Charlotte, con quien he codirigido muchos talleres de liderazgo, es directora de Innovation Associates y ha trabajado en organizacio-

nes consagradas a diversas actividades, desde manufacturación y diseño de equipos y programas informáticos hasta atención de la salud y grupos comunitarios. Durante tres años tuvo una columna sobre gestión en el *Great Valley News* de Filadelfia. Procedente de Sherrills Ford, Carolina del Norte, Charlotte aporta su encanto sureño y su chispa narrativa al duro trabajo del cambio empresarial.

- Richard (Rick) Ross y yo hemos trabajado juntos durante diez años, entablando continuos diálogos sobre la índole del aprendizaje en las organizaciones. Rick conoce a fondo las necesidades e intereses del ejecutivo práctico. Comenzó su carrera como neurocientífico, investigando la localización de diversos tipos de aprendizaje en el cerebro. Luego fue psicólogo clínico, gerente y consultor empresarial. Ha trabajado muchísimo con grandes empresas, especializándose en diseño de programas para equipos y en métodos para practicar las disciplinas del aprendizaje. A veces creemos que todo esto es una mera preparación para su verdadera vocación, la de ser cómico. Rick ha trabajado como docente en la Universidad de California Sur y actualmente es presidente de Ross Partners. Vive en San Diego, California.
- Bryan Smith es presidente de Innovation Associates de Canadá. Vive en Thornhill, Ontario. Ambos hemos sido buenos amigos desde hace quince años. Su tarea consiste en ayudar a las organizaciones a convertirse en comunidades saludables y pujantes con un propósito común, mediante la aplicación de las disciplinas del aprendizaje a la planificación estratégica, el desarrollo de equipos y el cambio empresarial. Bryan comenzó su estudio del liderazgo visionario en su tesis de doctorado, hace diecisiete años, y es uno de los consultores más talentosos y experimentados en esta especialidad. En este proyecto adoptó el papel extraoficial de "diplomático de equipos".
- Art Kleiner es escritor profesional desde 1985. Colabora en revistas como *Whole Earth Review* y *Garbage Magazine*, es profesor en el Programa de Telecomunicaciones Interactivas de la Universidad de Nueva York y asesor en el Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT. Su libro *The Age of Heretics*, de inminente publicación, es una historia del movimiento que intentó mejorar las grandes empresas entre 1970 y 1990. *La quinta disciplina* nunca habría resultado como fue sin la ayuda de Art. Constituye una singular combinación de escritor, corrector e instructor, con el genuino compro-

miso de ayudar a la gente a encontrar su propia voz. Si alguna vez se aburre de escribir, sería un gran consultor. Es una suerte que haya salido de la "trastienda" para prestar sus servicios en la redacción de este libro.

Además hemos contado con la colaboración de muchas otras personas, cólegas de quienes hemos aprendido mucho, y colaboradores cuyos escritos se incluyen en este volumen. En el capítulo 93 hay una lista de agradecimientos.

Los primeros pasos

1 "Te veo"

Entre las tribus del norte de Natal, Sudáfrica, el saludo más común, equivalente a nuestro "hola", es la expresión *Sawu bona*. Significa literalmente "te veo". Los miembros de la tribu responden diciendo *Sikkhona*, "estoy aquí". El orden del diálogo es importante: Mientras no me hayas visto, no existo. Es como si al verme me dieras la existencia.

Este sentido, implícito en el idioma, forma parte del espíritu del *ubuntu*, una actitud mental prevaleciente entre los nativos africanos que viven al sur del Sahara. La palabra *ubuntu* surge del dicho popular *Umuntu ngumuntu nagabantu*, que en zulú significa "Una persona es una persona a causa de los demás:" * Si alguien se educa con esta perspectiva, su identidad se basa en el hecho de ser visto, de que la gente lo respete y lo reconozca como persona.

Durante los últimos años, en Sudáfrica, muchas empresas han contratado gerentes que se criaron en regiones tribales. La ética *ubuntu* a menudo choca con la ética de esas empresas. En una oficina, por ejemplo, es muy normal cruzarse con alguien en el pasillo y no saludarlo. En la ética *ubuntu* esto es peor que una falta de respeto, pues implica que no se reconoce la existencia de esa persona. Hace poco tiempo, un consultor interno que se había criado en una aldea rural

*Nuestra comprensión del sentido de ***Sawu bona*** y ***ubuntu*** deriva de conversaciones con Louis van der Merve y sus colegas Jame Knosi y Andrew Mariti.

quedó bastante contrariado después de una reunión infructuosa. Cuando se comentó un proyecto donde él había desempeñado un papel vital, no se mencionó ni se reconoció su intervención. Cuando luego le preguntaron qué le molestaba tanto, respondió: "Ustedes no comprenden. Cuando hablaron del proyecto, no mencionaron mi nombre. No me hicieron una persona".

En este libro aspiramos al respeto mutuo y la apertura que forman parte del espíritu *ubuntu*. Por sus características, es un libro que cobrará forma y significado a partir de los anhelos y compromisos de sus lectores, las personas que están trabajando para introducir el aprendizaje en las organizaciones. Se puede afirmar que alentamos el potencial ajeno mediante nuestra voluntad de ver la esencia de los demás. Nos agradaría, pues, reconocer la presencia de esos lectores mediante una bienvenida.

Te veo. Me alegra que estés aquí.

2 Intercambio de conocimientos

El propósito de este libro

Este libro es para gente que desea aprender, especialmente mientras recorre el fértil terreno de la vida empresarial. Es para gente que desea aumentar la eficiencia de su organización y concretar sus visiones personales. Es para gerentes que enfrentan problemas que se resisten a las maneras comunes de pensar, y que desean saber cómo se "arreglan" las cosas. No es posible "arreglar" las cosas para siempre. Se pueden aplicar teorías, métodos y herramientas, aumentando al mismo tiempo nuestra capacidad. Podemos encontrar e inculcar nuevas ideas rectoras. Y podemos experimentar introduciendo cambios en la infraestructura de la organización. Ello nos permite desarrollar gradualmente un nuevo tipo de organización que pueda afrontar los problemas y oportunidades de la actualidad, e invertir en su capacidad para enfrentar el futuro, ya que sus integrantes están empeñados en el mejoramiento de sus aptitudes colectivas. En otras palabras, nos permite crear una organización que sepa aprender.

La idea de la organización inteligente —una organización "que entiende", que posee discernimiento suficiente para enfrentar confia-

damente el cambio, pues hace del aprendizaje una práctica continua— ha cobrado creciente importancia en los últimos años. El predecesor de este libro, *La quinta disciplina*, * contribuyó a dar voz a ese interés al presentar el marco conceptual que se requiere para la construcción de organizaciones inteligentes. Desde que se publicó la edición inglesa, en 1990, hemos hablado con miles de personas que se han consagrado a dicha tarea. Muchas todavía ignoran cómo llevar los conceptos a la práctica. "Esto es magnífico —dicen—, ¿pero qué hacemos el lunes por la mañana? ¿Qué medidas debemos tomar para inculcar una conciencia sistémica en un equipo? ¿Cómo podemos integrar nuevas prácticas y aptitudes con otros factores de mejoramiento, tales como la calidad total, los sistemas sociotécnicos o los equipos de autogestión? ¿Cómo superamos las vallas que impiden el aprendizaje colectivo? ¿Cómo descubrimos qué tipo de organización deseamos crear? ¿Cuáles son los primeros pasos?"

Nadie tiene *las* respuestas a estas preguntas, pero hay respuestas. Están surgiendo de la experiencia colectiva de personas que trabajan para mejorar el aprendizaje en una amplia variedad de entornos. Miles de nosotros estamos evolucionando para configurar una comunidad internacional con un potencial enorme. En ese sentido, los lectores de este libro son pioneros. Algunos exploran los límites de la organización inteligente, mientras que otros colonizan el territorio, poniendo a prueba nuevos conceptos en práctica empresarial, tal vez construyendo al mismo tiempo un nuevo tipo de civilización.

Sería grato compilar un libro definitivo de diagnósticos y técnicas que se convirtiera en el equivalente empresarial de los textos de referencia que utilizan los arquitectos y los médicos. Pero los arquitectos y los médicos, al igual que otras profesiones, han afinado sus herramientas y elementos a lo largo de siglos. La gestión, sobre todo la gestión centrada en el aprendizaje, es mucho más joven. Necesitaremos años de experimentación para poder publicar un manual completo.

En cambio, es hora de un "diario de campaña", una compilación de notas, reflexiones y ejercicios nacidos de la experiencia. Este volumen —el primero de lo que esperamos sea una serie continua— contiene 172 notas de 67 autores, y describe herramientas y métodos, anécdotas y reflexiones, ideas rectoras, ejercicios y recursos que la gente está utilizando fructíferamente. Muchos artículos son totalmente pragmáticos y se proponen ayudar a resolver problemas específicos. Otros son profundamente reflexivos, y se proponen ayudar a cambiar nuestros modos de pensar e interactuar.

* Peter Senge, ***La quinta disciplina***, **Buenos Aires/Barcelona: Ediciones Granica, 1992.**

En este libro no hay organizaciones paradigmáticas, ninguna compañía ejemplar cuyo desempeño total sea tan excelente que sólo nos reste evaluarlas e imitarlas. Creemos que la organización inteligente —la organización "que entiende" y hace del aprendizaje continuo una faceta vital de su gestión— existe ante todo como una visión en nuestras experiencias y nuestra imaginación colectiva. En la actualidad, en un grado sin precedentes en la historia de la organización moderna con gestión profesional, se alienta a la gente a trascender los límites de su empresa en busca de ideas y respaldo. Como ninguna organización posee los recursos para realizar todos los experimentos necesarios, los gerentes ansían aprender de los intentos, resultados y reflexiones de los demás. La gente que desarrolla e intercambia esta información no sólo habla de la organización inteligente, sino que la utiliza como trampolín para experimentos e iniciativas. Con cada uno de sus esfuerzos crea una nueva faceta de la imagen general de lo que puede ser este tipo de organización.

Cuanto más se enriquezca esa imagen, más fácil será concretarla. Dado que la riqueza de esta visión se basa en el arte de la conversación, las interrelaciones de esta "comunidad del compromiso" cobran una enorme importancia estratégica. Esperamos que nuestro libro contribuya a fortalecer dicha comunidad.

Las cinco disciplinas

LA CREACION DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES SE BASA EN CINCO "DISCIplinas de aprendizaje" que constituyen programas permanentes de estudio y práctica.

- Dominio personal: aprender a expandir nuestra capacidad personal para crear los resultados que deseamos, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse con miras a las metas y propósitos que escogen.
- Modelos mentales: reflexionar, aclarar continuamente y mejorar nuestra imagen interna del mundo, viendo cómo modela nuestros actos y decisiones.
- Visión compartida: elaboración de un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que procuramos crear, y los principios y lineamientos con los cuales esperamos lograrlo.

- Aprendizaje en equipo: la transformación de las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.
- Pensamiento sistémico: un modo de analizar –y un lenguaje para describir y comprender– las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Practicar una disciplina equivale a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin. Una disciplina no es un mero "tema de estudio". Es un conjunto de técnicas, basadas en una teoría o imagen del mundo, cuya práctica exige estudio y concentración. De esa manera, nuestra capacidad evoluciona de tal modo que aprendemos a mirar el mundo de otras maneras. Por ejemplo, una vez que empezamos a dominar el aprendizaje en equipo o el pensamiento sistémico, es muy difícil prestarse al viejo juego de consolidar nuestra posición a expensas del conjunto.

Hay gente que tiene un don innato para una disciplina, pero el don innato no es la clave del misterio: muchas personas tienen un gran talento artístico pero nunca crean obras de importancia porque no consagran su vida al afinamiento y desarrollo de ese talento. En las organizaciones, las personas que aportan más son las que se consagran a estas disciplinas por iniciativa propia, ampliando su capacidad de retener y buscar una visión, de reflexionar e indagar, de elaborar aptitudes colectivas y de entender los sistemas.

3 Cómo leer este libro

Se puede entrar por cualquier parte

Hemos diseñado el libro para que se pueda abordar desde cualquier parte. Las referencias cruzadas, por ejemplo, señalan lazos significativos. Escoja la puerta que le interese. He aquí algunos puntos de partida:

- "¿Para qué molestarse?" – Los beneficios de este libro, capítulo 4.
- "Ideas estratégicas" – Un artículo donde Peter Senge propone un marco estratégico para diseñar una organización inteligente, capítulo 6.
- "Definiendo una organización inteligente" – Un ejercicio individual para definir la organización que nosotros deseamos crear, capítulo 7.
- "Diseño de una organización inteligente: primeros pasos" – Un ejercicio grupal para dar los primeros pasos, capítulo 7.
- "Abriendo el juego" – Consejos para abordar el cambio en diferentes organizaciones, capítulo 12.

Aprópiese del libro

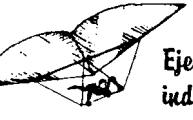
MARQUE LAS PAGINAS. ESCRIBA LAS RESPUESTAS EN LOS MARGENES. DIBUJE. Garrapatee. Sueñe. Anote los resultados de sus intentos, y las ideas que le gustaría poner a prueba. Con el paso del tiempo, a medida que acumule sus notas, se convertirán en un registro de las prácticas aconsejables, y en una herramienta para reflexionar sobre el diseño de la próxima iniciativa.

Practique

LOS EJERCICIOS Y LAS TÉCNICAS PRODUCEN UN RESULTADO DIFERENTE DE LA mera lectura. Si usted cree que "ya sabe algo", pregúntese con franqueza si dicho conocimiento se refleja en su desempeño. Si la respuesta es no, pruebe los ejercicios y técnicas que le parezcan útiles.

Iconos

PARA FACILITAR EL RECORRIDO DEL LIBRO, UTILIZAMOS ICONOS QUE INDICAN distintos tipos de material.



Ejercicio individual: Un ejercicio que se realiza en solitario, para ahondar la comprensión y la capacidad, para evocar un ejemplo de su propia experiencia, para fijar una dirección personal, o para vislumbrar un problema.

Ejercicio grupal: Un ejercicio para un grupo de personas que trabajan en conjunto, a veces dirigido por un moderador o jefe de equipo.



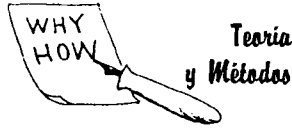
Ideas rectoras: Un principio (o conjunto de principios) que nos parece decisivo como fuente filosófica de esclarecimiento y dirección.



Infraestructura: Innovaciones en el diseño empresarial que afectan la autoridad, las estructuras, la circulación de información y la asignación de recursos.



Teoría y métodos: Técnicas y lineamientos teóricos que las fundamentan.



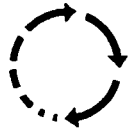
Invitados especiales: La voz de un colaborador. Hemos pedido a nuestros "invitados especiales" que describan un problema que surgió en su propia tarea, y lo que descubrieron al enfrentarlo.



Léxico: Una guía hacia la raíz de las palabras que empleamos, y el modo en que las utilizamos hoy. Definir el sentido preciso de las palabras es importante en un campo como la gestión de empresas, donde se usa mucha jerga en vano.



Historia sistémica: Historia que incorpora arquetipos sistémicos u otras aplicaciones del pensamiento sistémico.

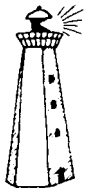


Caja de herramientas: Un dispositivo o técnica práctica.



Recursos: Recomendaciones de libros, artículos y cintas de vídeo que hemos encontrado valiosos.





4 ¿Para qué molestarse?

¿Para qué construir una organización inteligente? ¿Por qué consagrarnos a la tarea permanente de comprender y cambiar nuestro modo de pensar y nuestro comportamiento?

PORQUE DESEAMOS UN DESEMPEÑO SUPERIOR

La esencia del management en Occidente parece consistir en extraer ideas de la cabeza de los directivos para ponerlas en las manos de la gente que ocupa los niveles inferiores. Konosuke Matsushita, fundador de la innovadora compañía que lleva su nombre, creía que éste era el principal motivo por el cual Occidente nunca estaría económicamente a la par del Japón.

Matsushita, que falleció en 1989, quizá tuviera razón sobre el management occidental del pasado, pero en los últimos años la mayoría de las organizaciones que conocemos procuran lograr lo que él describía. Los directivos lo mencionan de diversas maneras. Algunos dicen que desean construir organizaciones de alto desempeño u obtener ventaja competitiva. Otros hablan de gestión de calidad total, sistemas temporales de ciclo rápido, equipos de autogestión, organizaciones con mayor capacitación, del mejoramiento de la innovación y la productividad, de encontrar aptitudes esenciales o (en nuestro caso) de construir organizaciones inteligentes. Fueran cuales fuesen las palabras, todos describen diversas facetas del mismo propósito fundamental: unir el desarrollo individual de cada persona de la organización con un desempeño económico superior.

PARA MEJORAR LA CALIDAD

Uno de los descubrimientos más importantes de los últimos años ha consistido, para nosotros, en ver en qué medida nuestra tarea sobre organizaciones inteligentes se articula con el movimiento de la "calidad total". Hemos descubierto que las organizaciones interesadas en la gestión de calidad están bien preparadas para estudiar las "disciplinas del aprendizaje".

POR LOS CLIENTES

Xerox Canada monitorea algunas de las copiadoras que vende por intermedio de un enlace de telecomunicaciones. Si una máquina no

funciona bien, los técnicos la reemplazan gratuitamente, a menudo antes que el usuario haya notado el problema. Los especialistas en marketing de Xerox estiman que el efecto acumulado de gratitud del cliente y la difusión boca a boca valen por millones de dólares en publicidad y promoción.

Para ofrecer este servicio, Xerox necesitaba una capacidad especial. Tuvo que reunir a gente de toda la compañía —marketing, investigación y desarrollo, tecnología, servicio al cliente, logística, ventas, compras y contabilidad— y ponerla al servicio de un solo propósito.

Durante una de nuestras clases de visión compartida, el ex gerente general de Xerox Canada, David McCamus, declaró: "Si logramos satisfacer a la clientela, formar parte de su negocio y constituir un recurso para la gente, podré sentirme satisfecho al final de mi carrera".

POR LA VENTAJA COMPETITIVA

La única fuente de ventaja competitiva sostenida es la capacidad de una organización para aprender más pronto que la competencia. Ninguna fuerza externa puede arrebatarnos el impulso de esa ventaja. Arie de Geus, ex coordinador de Planificación Grupal en Royal Dutch/Shell, que elaboró esta idea a fines de los años 80, * lo explica de este modo: "Cualquier concepto o invento, trátese de un nuevo método de mercadotecnia, un nuevo producto o un nuevo proceso, es un proceso de aprendizaje. En Shell vimos que no era preciso guardar demasiados secretos, siempre que no nos quedáramos quietos. Si seguíamos aprendiendo y generando nuevas ideas, incorporándolas a nuestra labor, siempre estaríamos por delante de nuestros imitadores".

* Arie de Geus, "Planni as Learning", *Harva Business Review*, marzo/abr 1988.

POR UNA FUERZA LABORAL ALERTA Y COMPROMETIDA

Sin conocimientos generales sobre su actividad, además de su tarea específica, los empleados no pueden realizar las aportaciones de que son capaces. Ello requiere grandes esfuerzos de aprendizaje, tanto para los empleados, que deben aprender a tener en cuenta el interés de toda la empresa, como de los directivos, que deben aprender a fomentar la capacitación y la autodeterminación.

PARA DIRIGIR EL CAMBIO

Una organización inteligente ayuda a la gente a adaptarse al cambio. La gente de las organizaciones inteligentes reacciona con más agilidad

ante los cambios porque sabe preverlos (lo cual no equivale a predecir el futuro) y así generar los cambios que desea. Cambio y aprendizaje no son sinónimos, pero están indisolublemente ligados.

POR LA VERDAD

La gente que comienza a construir una organización inteligente llega a la siguiente conclusión: "Si manifiesto mi opinión, ahora no me acusarán de revoltoso. Puedo señalar las cosas que no funcionan bien, o hablar con franqueza ante mis clientes y proveedores, en vez de callarme la boca y aguantarme".

En muchos casos, los directivos son los más ansiosos de alentar la libertad de expresión. Ahora pueden decir: "No sé la respuesta. Y tengo fe en que la descubriremos".

PORQUE ES UNA EXIGENCIA DE ESTOS TIEMPOS

En los próximos treinta años, los cambios tecnológicos de punta serán incorporados a la vida cotidiana. La importancia de las economías de escala puede disminuir. Es posible que las fábricas produzcan automóviles el lunes, neveras el martes y robots el viernes. Los nuevos sistemas de energía y comunicaciones contribuirán a alterar la estructura política de las comunidades locales. Los integrantes de las organizaciones inteligentes podrán participar en la creación de ese nuevo mundo, en vez de limitarse a reaccionar pasivamente.

PORQUE RECONOCEMOS NUESTRA INTERDEPENDENCIA

Peter Senge

A través de la historia humana, las amenazas críticas para la supervivencia se han manifestado como acontecimientos externos: tigres dientes de sable, inundaciones, terremotos, ataques de tribus rivales. En la actualidad, las amenazas más críticas consisten en procesos lentos y graduales a los que nosotros mismos hemos contribuido: la destrucción del medio ambiente, la carrera armamentista (que continúa a pesar del colapso de la Unión Soviética) y el deterioro de las estructuras educativas, familiares y comunitarias. Estos problemas no se pueden abordar con ideas convencionales. No hay ninguna bestia que matar, ningún villano que derrotar, nadie a quien echar la culpa, sólo la necesidad de pensar de otra manera y comprender las estruc-

turas de dependencia. El cambio individual es vital, pero no suficiente. Si deseamos abordar estos problemas, necesitaremos un pensamiento *colectivo*, en el nivel de las organizaciones, las comunidades y la sociedad.

PORQUE LO DESEAMOS

En última instancia, la razón más convincente para construir una organización inteligente es el deseo de trabajar en una. O porque la construcción de una organización es lo que más anhelamos en la vida.

5 ¿Para qué molestarse? (la perspectiva de un gerente)



WILLIAM O'BRIEN

William O'Brien, ex gerente general de la Hanover Insurance Company, hoy integra la junta directiva del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT (véase también el capítulo 46).

La mayoría de las personas con las que hablo en el mundo de los negocios convienen en que se están produciendo cambios extraordinarios en el universo empresarial. Estos cambios van más allá de un desequilibrio entre la oferta y la demanda o la aparición de nuevas tecnologías. Representan una adaptación a fuerzas de gran alcance, las cuales incluyen una evolución de la fuerza laboral internacional que no tiene precedentes en la historia.

En el período que podríamos denominar la era de la tecnología industrial moderna –que abarca desde 1920 hasta 1990, cuando Ford, General Motors, Du Pont y muchas otras grandes empresas estaban en crecimiento–, varias fuerzas impulsaban el éxito de una compañía. La más importante era la eficiencia en la manufacturación: la capacidad de producir en masa, el trabajo especializado, la reducción de costes. Segundo, las compañías de éxito aprendían a comercializar sus productos en masa. Un tercer atributo era la rápida adopción de tecnología, y un cuarto era la pericia financiera, la capacidad de analizar

una actividad en detalle, para obtener las mejores tasas de rendimiento y mantener el capital en movimiento. La quinta fuerza impulsora era un conjunto de aptitudes elementales en la gente, las cuales las compañías desarrollaban por intermedio de sinceros esfuerzos para pasar de la "teoría X" a la "teoría Y" de Douglas McGregor. Todas estas fuerzas impulsaron la ola de la tecnología industrial moderna.

Creo que hoy se está formando una nueva ola: el comienzo de una época que se extenderá hasta el siglo veintiuno y que todavía carece de nombre. Es difícil ver el potencial de esa época si uno dirige una organización, porque en este momento estamos en el fondo de la ola. Nadie sabe qué aspecto cobrará su industria en la cresta de la próxima ola, en el próximo siglo. Si trabajamos en seguros —mi actividad—, no sabemos cómo se modificará el marco de leyes y reglamentaciones; si estamos en manufacturación, todos los aspectos de la competencia, el comercio y la tecnología internacional son inciertos. Para cualquier grupo de directivos, basar sus decisiones en una predicción sería como jugar a la ruleta rusa. Si alguien está seguro de lo que ocurrirá, creo que necesita una dosis urgente de humildad.

La única medida prudente consiste en preguntarse cuáles son los requisitos para afrontar este cambio. Personalmente, apuesto a que se necesitarán cuatro aptitudes. No digo que *sólo* sean cuatro, ni siquiera que éstas sean las cuatro correctas. Pero son las cuatro a las cuales apostaré.

La primera consiste en difundir el poder de manera ordenada. En este momento se habla mucho de delegar poderes, en lo cual huelo cierto peligro. Otorgar poder sin un método para reemplazar el orden y la disciplina que surgían de una burocracia verticalista genera caos. Debemos aprender a difundir el poder de modo que la autodisciplina reemplace la disciplina impuesta desde fuera. Ello nos lleva al campo de la cultura: reemplazar la burocracia con aspiraciones, valores y visiones.

El segundo atributo de las compañías ganadoras será la comprensión sistémica. En la industria del seguro tenemos gran cúmulo de datos, grandes ordenadores y actuarios avispados, pero cuando los juntamos, nadie está satisfecho con el desempeño del sistema de seguros para automotores. Sabemos solucionar los problemas que se prestan a soluciones científicas y al pensamiento reduccionista, pero somos totalmente analfabetos en temas que requieren una comprensión de los sistemas y las interrelaciones.

El tercer atributo que necesitarán las compañías del siglo veintiuno es la conversación. Es la mayor herramienta de aprendizaje de la orga-

nización, más que los ordenadores o las investigaciones complejas. En cuanto sociedad, conocemos el arte de la charla menuda; sabemos hablar de un equipo de fútbol o de nuestras últimas vacaciones, pero cuando abordamos temas conflictivos –la pertinencia de ciertos derechos, o el conflicto entre dos principios igualmente meritorios– nuestros mecanismos de defensa traban la comunicación. Para afrontar el enorme cambio que enfrentamos, una empresa debe dominar la conversación en el sentido más cabal de la palabra.

Por último, en nuestro viejo sistema de gestión podíamos valernos de la autoridad. Si uno tenía la habilidad para trepar la escalera, obtener poder y controlarlo, podía imponer estos cambios. Pero la compañía del futuro necesitará seguidores voluntarios. La mayoría de nuestros líderes no quieren simpatizantes voluntarios, sino obtener el control.

INGREDIENTES PARA EL EXITO

1920-1990

- Manufacturación eficiente
- Marketing masivo
- Rápida adopción de tecnología
- Pericia financiera
- "Teoría Y"

1990-el futuro

- Distribución del poder y aumento de la autodisciplina
- Pensamiento sistémico además de aptitudes reduccionistas
- Mejoramiento de la conversación
- Seguimiento voluntario

Las aptitudes de la izquierda del cuadro conservarán importancia, pues el estilo burocrático, a fin de cuentas, ha contribuido a elevar nuestro estándar de vida material y a rescatarnos de la opresión de las tareas físicas agobiantes. Pero no creo que los nuevos atributos sean una moda pasajera. Cuando se elimina toda la propaganda, su esencia consiste en la unión del crecimiento individual con el desempeño económico. No podemos divorciarlos. Si seguimos un camino sin el otro, no construiremos una gran organización. Personalmente, viví un momento decisivo el día en que me pregunté: ¿Qué quiero hacer con

el resto de mi vida? ¿Enfrentar el politiqueo y otras enfermedades empresariales, o trabajar para construir una gran organización?



6 Ideas estratégicas

Estrategias para la Formación de Organizaciones Inteligentes

PETER SENGE

¿Cómo saber qué medidas se deben tomar primero? No existe una receta sencilla, pues cada cual tiene diferentes necesidades. Este ensayo, el más largo del libro, presenta pues un marco estratégico, un mapa conceptual destinado a servir como guía en las decisiones. Los lectores notarán que los íconos que hemos citado en el capítulo 3 están integrados a los "elementos arquitectónicos" (las puntas del triángulo) que aquí se describen.

"La etapa más peligrosa es el respeto"

> *Cuando procuramos generar cambio en nuestras sociedades, se nos responde primero con indiferencia, luego con sorna, luego con agravios y al fin con opresión. Por último, se nos presenta el mayor desafío. Se nos trata con respeto. Esta es la etapa más peligrosa*
>
> *–A. T. Ariyaratne* *

*** Discurso pronunciado ante la reunión cumbre sobre liderazgo comunitario celebrada en Winrock, Arkansas, en marzo de 1983. Esta cita parafrasea y amplía una célebre declaración hecha por Mahatma Gandhi en su libro *Satyagraba in South Africa* (1928, 1979, Canton, Maine: Greenleaf Books).**

A. T. Ariyaratne es un prestigioso líder comunitario. Su organización, Sarvodaya Shramadana, ha movilizado a millones de personas en Sri Lanka en fructíferas campañas populares, con perdurables beneficios para el desarrollo económico y comunitario de ese país.

Ariyaratne nos recuerda que es más fácil iniciar una campaña que llevar a cabo cambios duraderos. En las primeras etapas cunde el entusiasmo. Cuando se realizan avances, se desarrolla la oposición, lo cual puede ser beneficioso. La gente considera que está librando una noble batalla contra las fuerzas conservadoras. Las victorias iniciales consolidan la fe en los nuevos progresos. Por último, la iniciativa es

tratada con respeto: el "enemigo externo" comienza a responder a las mismas metas, objetivos e ideales que instigan el cambio. En ese momento, es fácil creer que la tarea ha terminado, cuando en realidad apenas comienza.

Hoy existe un crecimiento del interés en las organizaciones inteligentes. Pero en tiempos de "respeto", resulta más importante que nunca pensar y actuar estratégicamente. De lo contrario, toda la cháchara sobre "organizaciones inteligentes" se convertirá en otra moda pasajera.

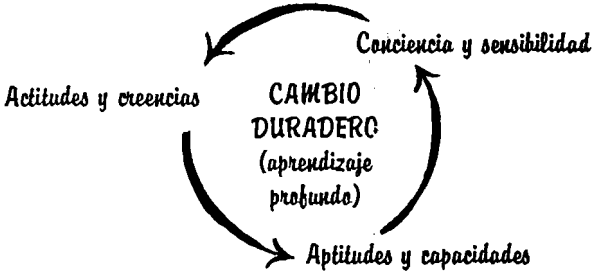
El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Se desarrolla con la comprensión del foco y la sincronización. Foco significa saber dónde concentrar la atención. ¿Qué es lo esencial? ¿Qué es lo secundario? ¿Qué factores no pueden ignorarse sin poner en jaque el éxito de la empresa? Sincronización significa tener presente una dinámica de desarrollo. Aunque cada entorno empresarial es único, todas las organizaciones desarrollan aptitudes de acuerdo con ciertos lineamientos genéricos. Algunos cambios son de largo plazo por definición; no se pueden lograr rápidamente. Otros se pueden iniciar con relativa rapidez, pero sólo asumen importancia duradera en conjunción con otros cambios más lentos. Algunos cambios se pueden lograr directamente; otros son subproductos de otros esfuerzos. La comprensión de estos temas es la esencia del pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico también se relaciona con dilemas esenciales. Inevitablemente, uno de los factores que entorpece el cambio es el conflicto entre objetivos contradictorios: deseamos distribuir el poder y la autoridad, pero también deseamos mejorar el control y la coordinación. Queremos que las organizaciones respondan mejor a los cambios del contexto pero que sean más estables y coherentes en su identidad, propósito y visión. Deseamos elevar la productividad, pero también la creatividad. El buen pensamiento estratégico lleva estos dilemas a la superficie y los utiliza para estimular la imaginación y la innovación.

Durante los últimos quince años, muchos nos hemos afanado en comprender qué es una organización inteligente y cómo se construye. Creo que estos esfuerzos están generando ciertos conceptos que mejorarán nuestra capacidad para el pensamiento y la acción estratégicas. El propósito de esta sección es compartir estas ideas para que todos nosotros, la creciente comunidad consagrada a esta tarea, contribuyamos a verificarlas y mejorarlas.

La esencia de la organización inteligente

En uno u otro momento, la mayoría de nosotros hemos formado parte de un "gran equipo". Puede haber sido en el deporte, en las artes dramáticas o en nuestro trabajo. Al margen del entorno, quizá recordemos la confianza, las relaciones, la aceptación, la sinergía y los resultados que obtuvimos. Pero a menudo olvidamos que los grandes equipos no siempre son grandes al principio.



Habitualmente comienzan como un grupo de individuos. Se requiere tiempo para desarrollar el trabajo en conjunto, así como para aprender a caminar o andar en bicicleta. En otras palabras, los grandes equipos son organizaciones inteligentes, grupos de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de crear lo que desean crear.

Observando el desarrollo de un equipo, vemos que la gente sufre grandes cambios. Hay un ciclo de aprendizaje profundo. Los miembros del equipo adquieren nuevas aptitudes que alteran sus actos y su entendimiento. Al desarrollar nuevas aptitudes, también desarrollan una nueva sensibilidad, una nueva percepción. Con el tiempo, a medida que la gente aprende a ver y experimentar el mundo de otra manera, las nuevas creencias y premisas comienzan a cobrar forma, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas aptitudes.

Este ciclo de aprendizaje profundo constituye la esencia de la organización inteligente: no sólo el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas. Las cinco disciplinas básicas del aprendizaje son los medios para activar este ciclo. Para mantenerlo en marcha, se requiere un compromiso sostenido con estas disciplinas. Cuando el ciclo se pone en marcha, los cambios resultantes son profundos y duraderos.

NUEVAS APTITUDES



Sabemos que existe un ciclo de aprendizaje genuino cuando podemos hacer cosas que no podíamos hacer antes. La manifestación de nuevas aptitudes refuerza nuestra confianza en la realidad del aprendizaje.

Las aptitudes que caracterizan la organización inteligente se clasifican naturalmente en tres grupos:

- **Aspiración:** la capacidad de los individuos, equipos y organizaciones de mayor envergadura para orientarse hacia sus auténticos intereses, y de cambiar porque lo desean, no sólo porque lo necesitan. (Todas las disciplinas de aprendizaje, pero sobre todo la práctica del dominio personal y el desarrollo de una visión compartida, alientan estas aptitudes.)
- **Reflexión y conversación:** la capacidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta, tanto individual como colectivamente. El desarrollo de aptitudes para el diálogo no es fácil. En la sociedad contemporánea el diálogo se suele confundir con un juego de ping-pong donde no hay conversación ni pensamiento conjunto. Cada individuo expone su perspectiva, los demás responden. A menudo preparamos nuestra respuesta aun antes de haber oído lo que dice la otra persona. En cierto modo, lanzamos el balón antes de haberlo atajado. Las conversaciones inteligentes requieren individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos. (Estas aptitudes cobran especial fuerza en las disciplinas de los modelos mentales y el aprendizaje en equipo.)

Véase el material sobre diálogo (capítulo 54) y sobre reflexión y aptitudes de indagación (capítulo 33).

- **Conceptualización:** la capacidad de ver los sistemas y fuerzas que están en juego y de elaborar maneras públicas y verificables de expresar estas opiniones. Lo que parecía simple desde mi perspectiva individual resulta más complejo cuando lo veo desde la perspectiva de otros. Pero la elaboración de descripciones coherentes de una totalidad requiere aptitudes conceptuales que no se encuentran en las organizaciones tradicionales. (El pensamiento sistémico es vital para adquirirlas, especialmente en conjunción con la capacidad reflexiva y abierta que se alienta mediante el trabajo con modelos mentales.)

Véase "La oveja de Brownie" (capítulo 15).

Como todas las nuevas aptitudes, las que se adquieren durante la construcción de organizaciones inteligentes modifican nuestra comprensión y nuestros logros. Pero son diferentes porque nos afectan profundamente. No son aptitudes especializadas, como aprender "contabilidad financiera para ejecutivos". Inevitablemente conducen a una nueva conciencia porque modifican nuestro modo de pensar e interactuar. *

*Hay un comentario más detenido sobre estas aptitudes en los capítulos 9 y 11 (aspiración), 10 y 12 (reflexión y diálogo) y 5 y 6 (conceptualización) de *La Quinta Disciplina.*

NUEVA CONCIENCIA Y SENSIBILIDAD



Al desarrollarse nuestras aptitudes, el mundo que "vemos" sufre un cambio literal. Por ejemplo, a medida que nos perfeccionamos en el pensamiento sistémico, comenzamos a "ver" las estructuras que impulsan la conducta. En situaciones donde antes hubiéramos culpado a los demás, ahora sabemos por instinto que existen fuerzas que los han impulsado a actuar de esa manera. Asimismo, teniendo presentes nuestros modelos mentales, somos más conscientes de los modos en que continuamente construimos nuestra visión del mundo. En vez de "ver" a un cliente como "intratable", somos más propensos a escucharlo y a reconocer de qué manera sus palabras activan nuestros modelos mentales. En vez de "ver" un "mercado maduro", vemos premisas y prácticas que se han utilizado durante años sin cuestionamientos, y comenzamos a imaginar otras posibilidades.

Cuando un grupo comienza a avanzar en la práctica del diálogo, como señala William Isaacs, "se escucha de una nueva manera". La gente comienza a "escuchar el todo", y no sólo oye lo que dicen sus interlocutores sino que presta atención a sentidos más profundos. Por ejemplo, en los diálogos avanzados es muy común que la gente diga que otra persona expresó lo que estaban por decir. Ello termina por aplacar toda ansiedad en cuanto a "expresar nuestra opinión". Más aún, genera gradualmente una sutil conciencia del pensamiento colectivo que transforma hondamente nuestra experiencia acerca de las posibilidades de una conversación genuina.

A medida que practicamos las disciplinas del dominio personal y la visión compartida, cobramos mayor conciencia de la presencia o ausencia de espíritu de una empresa. Comprendemos cada vez más cuándo nosotros (y los demás) actuamos partiendo de una visión, en vez de reaccionar pasivamente ante los acontecimientos. Cuando un equipo debe tomar una decisión, evalúa las posibilidades a la luz de una visión y un propósito, y a menudo ve posibilidades que de otra manera habrían resultado invisibles.

NUEVAS ACTITUDES Y CREENCIAS



Gradualmente, las nuevas percepciones se asimilan a cambios básicos en actitudes y creencias. Estos cambios no se producen rápidamente, pero representan una profunda modificación en la cultura de una organización: "los supuestos que no vemos", como dice Edgar Schein. *

Schein, quien preside la junta del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT, distingue entre las creencias profundas de una organización o sociedad y los valores que proclama. Por ejemplo, una persona que se cría en los Estados Unidos es consciente de las creencia de su sociedad en los derechos y la dignidad innatos del individuo. Sin embargo, si un estadounidense vive un tiempo en una cultura asiática pronto repara en un conjunto diferente de creencias profundas acerca de la lealtad grupal. Puede descubrir que nuestra creencia en el individuo a menudo oculta el temor a perder la identidad en el grupo, un temor que no existe en la mayoría de las culturas asiáticas.

*Véase Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992). Véase también el capítulo 39 de este libro.

Las creencias profundas a menudo están en conflicto con los valores proclamados. La organización puede proclamar su deseo de "delegar poder" en la gente, pero prevalece una actitud de control. Así, aunque cambien los valores que se proclaman, la cultura de la organización tiende a permanecer igual. La creencia de que podemos modificar nuestra cultura con sólo proclamar nuevos valores atestigua nuestra ingenuidad en ese sentido. Esas declaraciones habitualmente sólo generan cinismo.

Pero las creencias profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia, y entonces sí se produce un cambio cultural. El portador de la cultura es, como dice Daniel Quinn, la historia que nos contamos una y otra vez. A medida que vemos el mundo con nuevos ojos, comenzamos a contar una nueva historia. *

*Daniel Quinn, *Ishmael* (Nueva York: Bantam/Turner, 1992). Véase el final de nuestro capítulo 44.

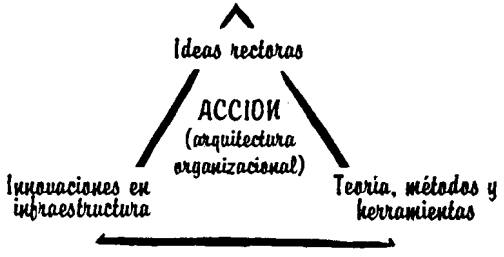
El conjunto de creencias profundas –la historia– que se desarrolla con el correr del tiempo en una organización inteligente es tan diferente de la perspectiva tradicional, jerárquica y autoritaria, que parece describir un mundo totalmente distinto. Y en cierto modo es así. Por ejemplo, en este mundo dejamos de creer que una persona debe tener el control para ser eficaz. Estamos dispuestos a revelar nuestra incertidumbre, nuestra ignorancia y nuestras limitaciones, sabiendo que son requisitos esenciales para aprender, pues liberan nuestra capacidad innata para la curiosidad, el asombro y la experimentación. Comenzamos a abandonar nuestra fe en la perspectiva analítica como respuesta a todos los problemas de la vida. Oportunamente, desarrollamos una profunda confianza. Comenzamos a notar que tenemos

mayor margen del que pensábamos para forjar nuestro futuro. No se trata de una arrogancia ingenua, pues tenemos en cuenta las incertidumbres inherentes a la vida, y el conocimiento de que ningún plan, por bien trazado que esté, es infalible.. Nuestra confianza se basa en una experiencia directa del poder de la gente que vive con integridad, apertura, compromiso e inteligencia colectiva, en contraste con culturas empresariales tradicionales basadas en la fragmentación, la componenda, el secreto y el miedo.

La arquitectura de las organizaciones inteligentes

DESDE QUE SE PUBLICO *LA QUINTA DISCIPLINA*, ME HAN PREGUNTADO A menudo cómo se inicia la práctica de las disciplinas de aprendizaje. La gente pregunta si basta con reunirse para hablar del libro o si se trata de desarrollar los programas adecuados de capacitación.

Aunque las disciplinas son vitales, en sí mismas no constituyen una guía para emprender el viaje de construir una organización inteligente. El ciclo de aprendizaje profundo es difícil de iniciar. Las aptitudes que suponen nuevos modos de pensar e interactuar necesitan años para madurar.



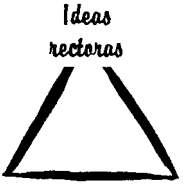
Las nuevas sensibilidades y percepciones de nuestro mundo constituyen un subproducto del crecimiento y el cambio prolongados. Las creencias profundas no son como interruptores que pueden encenderse y apagarse.

Imaginemos que nos encontramos en una hermosa campiña, con la visión de construir un nuevo tipo de escuela, una escuela donde los

niños podrían desarrollar continuamente su capacidad innata para el aprendizaje. Como arquitectos, trabajaríamos con tres elementos críticos. Primero, se necesitarían materiales para la construcción. Segundo, hay herramientas con las cuales diseñaríamos y construiríamos la estructura física. Tercero, existen nuestras ideas sobre el diseño del edificio, y el modo en que dicho diseño debe respaldar el aprendizaje. En última instancia, muchas personas participarán en la empresa de concretar la visión de la nueva escuela. Pero sin la labor de arquitectos capacitados y comprometidos, no podrán comenzar. La arquitectura es el "marco" dentro del cual se desarrollará el trabajo.

De la misma manera, el trabajo de construir organizaciones inteligentes es obra del ciclo de aprendizaje profundo, y es el ámbito de todos los que se consagran a la práctica constante de las disciplinas de aprendizaje. Pero sucede dentro de un "marco", una arquitectura de ideas rectoras, innovaciones en infraestructura y en teoría, métodos y herramientas.

IDEAS RECTORAS



"Las buenas ideas ahuyentan las malas ideas –afirma Bill O'Brien, ex gerente de Hanover Insurance–. El problema de la mayoría de las compañías es que no tienen buenas ideas. En cambio, se guían por ideas tales como 'Hay que trepar en la jerarquía', o 'Hay que ganar personalmente a cualquier precio'. Estas ideas, como una ecología deteriorada, contaminan el clima de la empresa y se autorrefuerzan."

Afortunadamente, es posible desarrollar y expresar ideas rectoras. De hecho, ésta ha sido por mucho tiempo una función central de los auténticos líderes. "Consideramos que estas verdades son evidentes..." Con estas sencillas palabras, se expresaron las ideas fundamentales en que se basa el sistema de gobierno de los Estados Unidos. Pocos actos de liderazgo han tenido mayor repercusión.

Las ideas rectoras de las organizaciones inteligentes comienzan con la visión, los valores y el propósito: qué se propone la organización, qué desean crear sus integrantes. Toda organización se rige por ciertos principios explícitos, sean o no de su creación. No son necesariamente benignos. Tal vez la idea rectora más perniciosa que ha penetrado en la gestión empresarial occidental en el último medio siglo es que el propósito de la empresa consiste en aumentar al máximo el rendimiento de las inversiones de los accionistas. Si la gente cree esto, toda idea que se exprese quedará subordinada al lucro. ¿Puede asom-

brarnos que la gente de estas organizaciones carezca de compromiso, que considere que su tarea es prosaica y poco alentadora, que carezca de lealtad hacia la organización?

En cambio, el especialista Ikujiro Nonaka describe la perspectiva japonesa de que "una compañía no es una máquina sino un organismo viviente, y, a semejanza del individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito. Se trata del equivalente empresarial del autoconocimiento, una comprensión compartida de los objetivos de la compañía, de su rumbo, de la clase de mundo donde desea vivir y, ante todo, cómo se propone transformar ese mundo en realidad". *

Pero muchos intentos de elaborar ideas rectoras en las organizaciones terminan en proclamas vacías. ¿Qué es lo que distingue las ideas rectoras valiosas? Ante todo, su profundidad filosófica. Antes que los padres de la patria se pusieran de acuerdo sobre las ideas expresadas en la Declaración de la Independencia de los Estados Unidos, invirtieron años en el estudio y el diálogo. Estudiaron la evolución del pensamiento democrático en Occidente, la historia de los sistemas de gobierno democrático entre los aborígenes americanos y la filosofía hermenéutica, tal como se había transmitido por medio de la orden masónica. Benjamin Franklin actuó como representante colonial ante la nación iroquesa; durante un período de tres décadas escribió y publicó varios trabajos sobre las prácticas de gobierno de los iroqueses. Sólo al cabo de cinco o diez años de paciente diálogo pudieron afirmar: "Consideramos que estas verdades son evidentes", firmando en conjunto una declaración por la cual se mostraban dispuestos a comprometer "su vida, su fortuna y su sagrado honor". Compárese esto con las reuniones de tres días donde los equipos de gestión se recluyen para elaborar sus visiones o la misión de su empresa. *

Para ilustrar esfuerzos más serios, veamos la siguiente declaración de Bill O'Brien: "Nuestras organizaciones tradicionales están diseñadas para atender los tres primeros niveles de necesidades humanas que describe la escala jerárquica de Abraham Maslow: alimento, vivienda y pertenencia. Como estos elementos están hoy disponibles para la mayoría de los miembros de la sociedad industrial, estas organizaciones no ofrecen nada singular para conquistar la lealtad y el compromiso de la gente. La efervescencia que hoy vemos en el mundo del management continuará hasta que las organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización".

* Ikijiro Nonaka, "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre 1991, pág. 313.

* Bruce E. Johansen, *Forgotten Founders: Benjamin Franklin, The Iroquois, and the Rationale for the American Revolution* (Ipswich, Massachusetts: Gambit Press, 1982).

En esta declaración O'Brien incluye un contexto más amplio, dentro del cual se deben evaluar los rasgos específicos de la misión, la visión y los valores de una empresa. Sugiere que los cambios en el mundo ofrecen una nueva oportunidad para que las organizaciones cumplan con aspiraciones más elevadas. Aunque no se compartan sus opiniones, es evidente que surgen de la reflexión. Poseen una apasionada convicción que rara vez encontramos en estas proclamas. El hecho de que O'Brien y sus colegas de Hanover Insurance hayan trabajado continuamente durante veinte años para desarrollar una filosofía rectora para la organización habla con elocuencia a favor de la paciencia y la perseverancia.

El segundo rasgo distintivo de las ideas rectoras valiosas deriva del primero: considerar que el proceso es continuo. Las ideas rectoras no son estáticas. Su sentido, y a veces su expresión, evolucionan a medida que la gente reflexiona y habla sobre ellas, y a medida que se aplican a las decisiones y la acción. Esta es la premisa fundamental de la disciplina de la construcción de visiones compartidas: dichas visiones viven en nuestros diálogos permanentes sobre lo que procuramos crear en conjunto.

TRES IDEAS FUNDAMENTALES PARA LA ORGANIZACION INTELIGENTE

¿Existen ideas rectoras aplicables a todos los esfuerzos para construir organizaciones inteligentes? Un programa introductorio de cinco días desarrollado para las compañías que integran el Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT ofrece una perspectiva. El programa está organizado en torno de tres ideas afines que constituyen el núcleo filosófico de la perspectiva sistémica. Las tres ideas cuestionan supuestos tácitos muy arraigados en la tradición cultural occidental.* El tiempo decidirá si estas ideas constituyen una filosofía viable de la gestión empresarial, pero parecen apuntar en la dirección atinada.

- **La primacía del todo** sugiere que las relaciones son literalmente más fundamentales que las cosas, y que la totalidad es más importante que las partes. No es preciso crear interrelaciones, pues el mundo ya está interrelacionado.

  En Occidente tendemos a pensar lo contrario. Consideramos que las partes son primordiales y en cierto modo independientes de las totalidades a las que pertenecen. De hecho, la definición de

* Agradezco a Fred Kofman que me haya ayudado a comprender estas tres ideas y su sentido potencial (véase Fred Kofman y Peter M. Senge, "Communities of Commitment: The Heart of the Learning Organization", *Organizational Dynamics*, otoño 1993).

"partes" es muy subjetiva y depende de la perspectiva y del propósito. No existe un conjunto intrínseco de categorías, ninguna manera inherente de definir los elementos que esté incorporada a la naturaleza de la "realidad" que analizamos. Pensemos en un sistema mecánico sencillo, como un avión. ¿Está constituido por fuselaje, alas, cola y cabina? ¿O por piezas de metal y piezas de plástico? ¿O por una mitad derecha y una mitad izquierda? Hay una infinidad de maneras de clasificar el avión. Las categorías dependen de nuestro papel en cuanto diseñadores, proveedores de repuestos o pasajeros. Pero lo que hace que un avión sea un avión no se encuentra en las partes. Un submarino también tiene cola; una grúa tiene cabina, y un dirigible tiene cola, cabina y fuselaje. La identidad del avión existe sólo en la función y el diseño de la totalidad. Las partes del avión no son absolutas ni "están dadas", sino que surgen cuando nosotros, en cuanto observadores, interactuamos con el fenómeno que estamos observando.

La primacía del todo resulta aún más evidente cuando examinamos los sistemas vivientes. Al dividir una vaca en dos no obtenemos dos vacas. Se puede decir que una persona está compuesta por una cabeza, un torso y extremidades, o por huesos, músculos, piel y sangre; o por cerebro, pulmones, corazón, hígado y estómago; o por un sistema digestivo, un sistema circulatorio, un sistema respiratorio y un sistema nervioso; o por muchísimas células. Sea cual fuere nuestra clasificación, no aprehendemos aquello que es humano con sólo mirar las partes.

En el ámbito de la gestión empresarial, muchas personas están condicionadas para ver nuestras "organizaciones" como cosas y no como sistemas de interacción. Buscamos soluciones que "arreglen los problemas" como si éstos fueran externos y se pudieran corregir sin "arreglar" aquello que está en nuestro interior y condujo a su creación. En consecuencia, inevitablemente caemos en una espiral incesante de soluciones superficiales, aumentando las dificultades para el largo plazo, y en una creciente sensación de impotencia. La idea rectora de la primacía de la totalidad puede constituir el primer paso para ayudar a romper con este círculo vicioso.

- **La índole comunitaria del yo** nos exhorta a ver la red de interrelaciones que existe en nosotros. Así como consideramos que las partes son más importantes que el todo, consideramos al individuo más importante que su comunidad. "No existe una naturaleza

humana independiente de su cultura", afirma el antropólogo Clifford Geertz. *

Cuando alguien nos pide que hablemos de nosotros, hablamos de la familia, del trabajo, de nuestros intereses y de lo que hacemos para divertirnos. ¿Pero dónde está nuestra "personalidad" en toda esta charla? En ninguna parte, porque la personalidad no es una cosa. La personalidad, como dice mi colega Fred Kofman, es "un punto de vista que unifica el flujo de la experiencia en una narración coherente, una narración que procura conectarse con otras narraciones". Más aún, dicha "narración" está profundamente informada por nuestra cultura. Las historias que elaboramos para interpretar nuestra experiencia, para dar sentido a nuestros actos y pensamientos, son historias que hemos aprendido a elaborar.

Cuando olvidamos la naturaleza comunitaria del yo, identificamos el yo con el ego. Luego asignamos un valor primordial al ego (parte) y vemos la comunidad (todo) como secundaria. Consideramos que la comunidad es sólo una red de compromisos contractuales con intercambios simbólicos y económicos. Los encuentros con los demás se convierten en transacciones que pueden acrecentar o reducir las pertenencias que posee el ego.

La pérdida resultante es incalculable: aislamiento, soledad y pérdida de nuestro "lugar". Perdemos un sentido del yo que otras culturas conocen muy bien. Por ejemplo, en muchas culturas aborígenes la esencia de una persona consiste en su relación con otras personas (como en la cultura *ubuntu* que describimos al comienzo de esta sección). En dichas culturas, la "incuestionable realidad" de la separación no es tan "real". Una cultura donde la gente se saluda diciendo "te veo" y donde decir el nombre de alguien lo hace existir como persona puede parecernos "descabellada", pero guarda plena coherencia con una visión sistémica de la vida, donde el yo nunca es algo "dado" y siempre está en proceso de transformación.

Como idea rectora para las organizaciones inteligentes, la naturaleza comunitaria del yo induce cambios drásticos y benéficos en nuestros valores. Cuando no consideramos que los demás son objetos de uso, sino que los vemos como semejantes con quienes podemos aprender y cambiar, abrimos nuevas posibilidades para ser más plenamente nosotros mismos.

- **El poder generador del lenguaje** ilumina la sutil interdependencia que opera cuando interactuamos con la "realidad" e implica un cambio radical en nuestro modo de ver algunos de estos cambios.

* **Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures* (Nueva York: Basic Books, 1973).**

Werner Heisenberg asombró al mundo de la física clásica en 1927, al afirmar que cuando medimos el mundo lo cambiamos. Con su principio de incertidumbre, Heisenberg dio credibilidad "científica" a lo que los filósofos habían comprendido gradualmente durante los cien años previos: que los seres humanos ni siquiera pueden saber lo que es "realmente real". Participamos más profundamente de lo que creemos en la configuración del mundo que percibimos.

Los filósofos han denominado "realismo ingenuo" esa visión del mundo que sostiene posiciones rígidas como la primacía de las partes y el aislamiento del yo. Esta perspectiva cobra realidad como una entidad dada y externa a nuestra percepción, y ve el lenguaje como una herramienta por la cual describimos una realidad externa, "dada". Pero, como sugiere Heisenberg, no tenemos modo de saber *qué* está dado. Cuando expresamos lo que vemos, nuestro lenguaje interactúa con nuestra experiencia directa. La "realidad" que suscitamos surge de esta interacción.

La alternativa ante el "realismo ingenuo" consiste en reconocer el papel generador de las tradiciones de observación y significación compartidas por una comunidad, y que estas tradiciones son todo lo que tenemos. Cuando enfrentamos múltiples interpretaciones del "mundo real", la posibilidad que nos queda, en vez de empeñarnos en determinar qué es lo "correcto", es admitir las interpretaciones múltiples y buscar las que son más útiles para un propósito particular, sabiendo que no existe una interpretación inequívocamente "correcta". En vez de considerar que el lenguaje describe una realidad independiente, podemos reconocer la capacidad del lenguaje para renovar nuestra interpretación de la experiencia, y así permitirnos suscitar nuevas realidades.

Cuando olvidamos la capacidad generadora del lenguaje, confundimos el mapa con el territorio. Obtenemos una certidumbre que nos quita la capacidad de asombro, que sofoca nuestra aptitud para ver nuevas interpretaciones y nuevas posibilidades para la acción. Aquí están las raíces de los sistemas de creencias que se esclerosan y procuran protegerse de las influencias externas. Cuando olvidamos la naturaleza contingente de nuestra comprensión, nos convertimos en nuestras creencias y opiniones. Por eso nos defendemos contra un ataque contra nuestras creencias como si fuera un ataque contra nosotros mismos. En cierto sentido, lo es.



Estas ideas, que representan un abandono del pensamiento convencional, pueden ser desconcertantes. No las presentamos para que la gente las aprehenda intelectualmente, ni para que las adopte precipitadamente, sino para que encuentre un modo cabal de adaptarlas. Basta con que nos insten a pensar con mayor profundidad. Si resisten la prueba del tiempo, habrán penetrado en nuestro modo de encarar nuestro trabajo. ¿Cómo es posible esto?

Buckminster Fuller decía que si queremos enseñar a la gente un nuevo modo de pensar, no debemos molestarnos en enseñarle. En cambio, démosle una herramienta, cuyo uso provoque nuevos modos de pensar.

Hay muchas herramientas y métodos que son vitales para desarrollar organizaciones inteligentes. En este libro nos explayamos sobre métodos y herramientas que hemos introducido en *La quinta disciplina*, o presentamos métodos complementarios. Todos ellos nos ayudan a desarrollar las aptitudes que caracterizan la organización inteligente: aspiración, reflexión y diálogo, conceptualización.

Los métodos y herramientas que ayudan a los individuos, los equipos y las grandes organizaciones a orientarse hacia aquello que realmente les interesa (aspiraciones) incluyen prácticas reflexivas para expresar una visión personal (véase "Expresando una visión personal", capítulo 26), y prácticas interactivas para desarrollar una visión compartida (véase "Visiones compartidas: cómo comenzar", capítulo 47). Los métodos y herramientas para el diálogo reflexivo incluyen la "columna izquierda" (véase "La columna izquierda", capítulo 35), y ejercicios de diálogo tales como "proyector y pantalla" y el uso de vendas (ambos en el capítulo 55). Los métodos y herramientas para conceptualizar y comprender temas complejos e interdependientes incluyen los "arquetipos sistémicos" (capítulo 17), y los "simuladores de vuelo" basados en estructuras genéricas de gestión tales como el desarrollo de nuevos productos y la calidad del servicio (capítulo 85).

El énfasis en la teoría, los métodos y las herramientas arroja una nueva luz sobre el significado de las "disciplinas para construir organizaciones inteligentes". Estas disciplinas representan un "conocimiento para la acción" constituido por otras teorías, y métodos y herramientas prácticas que derivan de dichas teorías.

La sinergía entre teorías, métodos y herramientas se encuentra en el corazón de cualquier esfera de la actividad humana que construya conocimiento. En música, la teoría de la forma sonata originó méto-

dos para desarrollar estructuras de sonata, así como muchas técnicas de instrucción para ayudar a los estudiantes a comprender y practicar la composición de sonatas. En medicina, la teoría del funcionamiento cardíaco —cómo funciona un corazón sano, qué irregularidades indican un infarto— ha conducido a una metodología de monitoreo que analiza los ataques que se han producido y evita los que son inminentes. El método logró enormes progresos cuando se crearon los monitores cardíacos electrónicos, una herramienta que permitió una observación mucho más precisa.



TEORIA, METODO, HERRAMIENTA

Con el término "teoría" aludo a un conjunto fundamental de proposiciones acerca del funcionamiento del mundo, el cual se ha sometido a repetidas verificaciones y se ha ganado cierta confianza. Nuestra palabra "teoría" deriva de la raíz griega *theo-rós*, que significa espectador. Ella proviene de la misma raíz que la palabra "teatro". Los seres humanos inventamos teorías por las mismas razones por las cuales hemos inventado el teatro: para escenificar en un espacio público ideas que nos ayuden a comprender mejor el mundo.

Es una pena que hoy hayamos olvidado el sentido más profundo de teoría. Para la mayoría de nosotros, teoría se relaciona con "ciencia". Sugiere algo frío, analítico e impersonal. Nada está más lejos de la verdad. El proceso por el cual los científicos generan nuevas teorías está lleno de pasión, imaginación y la euforia de ver algo nuevo en el mundo. Como ha dicho Buckminster Fuller, "la ciencia consiste en poner orden en los datos de nuestra experiencia".

Las nuevas teorías penetran en el mundo de los asuntos prácticos cuando se traducen en métodos y herramientas. "Método" deriva del griego *méthodos*, que significa buscar objetivos específicos. La palabra evolucionó hasta cobrar su significado actual: un conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticas para abordar asuntos o problemas determinados.

"Herramienta" alude a un objeto, generalmente de hierro, que se utiliza para realizar trabajos manuales (como el martillo y la llave que vemos en nuestro ícono). Aquí aludimos, por extensión, a todo "utensilio" mental que nos permita realizar una tarea. **—PS.**

Asimismo, mediante el desarrollo de herramientas y métodos prácticos, las teorías se someten a verificaciones prácticas, lo cual permite a la vez el afinamiento de las teorías. Este ciclo continuo —creación de teorías, desarrollo y aplicación de métodos y herramientas prácticos basados en las teorías, obtención de nuevas perspectivas que mejoran las teorías— es el motor que impulsa el crecimiento en ciencia y tecnología.

Las disciplinas del aprendizaje suponen las mismas relaciones básicas entre teoría, método y herramientas. En cada una de ellas hay herramientas prácticas que se basan en una teoría y una metodología. En el pensamiento sistémico, la herramienta de los arquetipos sistémicos se basa en una metodología general, desarrollada en el MIT en los últimos cuarenta años, que se llama "dinámica de sistemas" y procura entender cómo la estructura de realimentación de los sistemas complejos genera pautas de conducta. La metodología se basa a su vez en la teoría de los sistemas complejos de realimentación que se ha desarrollado en ingeniería en el último siglo y medio. Una parte de la teoría describe que los sistemas complejos suponen procesos de realimentación de refuerzo y equilibrio (véase el capítulo 17).

En la disciplina del trabajo con modelos mentales, la "columna izquierda" (capítulo 35) constituye una utilísima herramienta para evaluar el potencial negativo de ciertas premisas en los diálogos, especialmente cuando no se reconocen ni se expresan. La herramienta deriva de un método general que utiliza los "datos" de las conversaciones para exhumar el razonamiento que nos induce a adoptar actitudes defensivas o negativas. El poder de esta metodología deriva a su vez de teorías sobre la índole de los modelos mentales (tales como la "escalera de inferencias", capítulo 35) y sobre las actitudes defensivas que surgen cuando tememos un peligro o un bochorno. Estas teorías se originan en propuestas de la lingüística y la psicología cognoscitiva y social del último medio siglo.

¿Por qué es importante que las herramientas se basen en teorías? ¿Acaso el aspecto más importante de una herramienta no es su utilidad?

Sí y no. Es difícil desechar una herramienta que parece útil. Hace poco tiempo, un experto en consultoría presentó sus métodos en un seminario del MIT. Cuando al final le preguntaron acerca de la base teórica de sus métodos, dijo que no existían. Eran sólo herramientas que había desarrollado durante sus años de experiencia y daban resultado. Me fui del seminario con cierta inquietud, y por varios motivos.

Primero, es dudoso que esas herramientas "ateóricas" puedan aportar mucho a nuestras generalizaciones. Sin teoría, obtenemos herramientas que pueden funcionar en una situación, pero no sabemos por qué. Pueden fallar en otras situaciones, y tampoco sabremos por qué. La utilidad de una herramienta puede depender de aspectos irrepetibles de la habilidad de una persona. Un buen consultor puede valerse de esa herramienta, pero los demás integrantes de la compañía no saben aplicarla.

Segundo, sin teoría no siempre conocemos las limitaciones de una herramienta, que incluso puede ser contraproducente si se usa mal. En nuestra prisa por resolver problemas prácticos, podemos adoptar soluciones prefabricadas que no abordan las causas fundamentales de un problema ni expanden nuestro pensamiento hacia nuevos rumbos.

Aquí radica el motivo más convincente para buscar herramientas basadas en teorías sólidas, pues sólo así tendremos capacidad para cambiar nuestro modo de pensar. La mayoría de las herramientas que se introducen para resolver problemas de gestión, por innovadoras que sean, se basan en modos de pensar convencionales. A fin de cuentas, sin una teoría que las respalde, no podría ser de otro modo. Tales herramientas pueden ser útiles, pero no serán transformadoras. A menudo dejan intactas fuentes más profundas de problemas. Por parafrasear a Albert Einstein, nuestros problemas actuales no se pueden resolver en el nivel de pensamiento en que fueron creados.

Por ejemplo, hay muchas herramientas útiles de "análisis sistémico" para diagramar, analizar y rediseñar los procesos de flujo de trabajo. Algunas de ellas se han aplicado y refinado a lo largo de muchos años. Pero casi todas se basan en un modo estático de ver el mundo. Reconocen que "dentro del sistema todo está relacionado", pero caracterizan esa relación como "complejidad en los detalles". Ayudan a crear una instantánea que muestra el funcionamiento de un sistema en un momento del tiempo. Esto permite reorganizar los elementos de ese sistema en una figura más ideal.

Pero las herramientas de análisis estático y convencional no permiten comprender cómo evolucionaron en el tiempo los problemas que nos afectan hoy, especialmente si las causas no son obvias. Tampoco ayudan a comprender las probables consecuencias de nuestros futuros intentos de cambio, sobre todo donde podemos tomar medidas que mejoren las cosas hoy pero las empeoren mañana. Como son fruto de nuestro actual modo de pensar, las herramientas estáticas tienden a reforzar la idea de que "otro" fue el culpable de nuestros problemas.

No ofrecen conceptos esclarecedores que permitan entender cómo nuestros actos pueden haber causado nuestros problemas, ni cómo nuestra perspectiva nos conduce a "soluciones rápidas" que inevitablemente empeoran la situación. Para ello se requiere una perspectiva dinámica, no estática.

Si nos basamos en nuestro pensamiento actual, es muy difícil crear herramientas que modifiquen dicho pensamiento. Para ello debemos hallar o generar una nueva teoría. Aunque son relativamente raros, existen elocuentes ejemplos de la repercusión que tuvieron herramientas y métodos que llevaron un nuevo cuerpo teórico a un campo donde todavía no se había aplicado. Por ejemplo, la utilidad de ciertas herramientas de calidad total, tales como los diagramas de control, deriva de la teoría de los procesos estadísticos estacionarios, una disciplina sólida de la matemática.

INNOVACIONES EN INFRAESTRUCTURA



La infraestructura es el medio por el cual una organización obtiene recursos disponibles para respaldar a la gente en su trabajo. Así como un arquitecto y un contratista deben elaborar mecanismos para obtener los materiales de construcción adecuados y trasladarlos a la obra, los constructores de organizaciones inteligentes deben elaborar y mejorar mecanismos infraestructurales para que la gente disponga de los recursos que necesita: tiempo, respaldo gerencial, dinero, información, contacto con los colegas y demás.

Las organizaciones que procuran alentar el aprendizaje han experimentado con diversas innovaciones en infraestructura. Por ejemplo, la gestión de calidad condujo en Japón a la organización de los obreros de planta en "círculos de calidad" y a la constitución de diversos consejos directivos para respaldar el mejoramiento de la calidad. Las innovaciones infraestructurales que respaldarán el surgimiento de organizaciones inteligentes abarcan una amplia gama de cambios de "arquitectura social", entre ellos nuevas estructuras empresariales (tales como los grupos de autogestión), nuevos diseños de los procesos laborales, nuevos sistemas de remuneración, redes de información y mucho más.

En un trabajo que hoy es clásico, el eminente pionero de la calidad W. Edwards Deming sugería su propio ejemplo de innovación en infraestructura: "Los esfuerzos y los métodos para el mejoramiento de la calidad y la productividad en la mayoría de las compañías y de los

organismos oficiales son fragmentarios, sin un lineamiento general competente, sin un sistema integrado para el mejoramiento continuo". Deming sugería una "organización general para la calidad" que incluía un "líder de metodología estadística" que debía responder ante los directivos, "con autoridad de los cuadros superiores para participar en cualquier actividad que a su juicio sea digna de este cometido". El propósito de este líder no era imponer técnicas de calidad, sino cerciorarse de que los integrantes de la organización las aprendieran y comprendieran, una tarea tan importante, a juicio de Deming, que prevalecía sobre la gestión convencional de operaciones. *

Descubrí la importancia de la infraestructura para el aprendizaje por medio de mis experiencias con la oficina de planificación grupal de Royal Dutch/Shell. En los últimos veinte años se ha producido una evolución de la "planificación del aprendizaje" en el grupo internacional de 150 compañías que integran la Shell. Esta evolución ha abarcado una vasta gama de métodos y herramientas, tales como el análisis probabilístico y la modelación de sistemas. Pero, ante todo, ha conducido a una nueva comprensión del papel de la planificación como una infraestructura para alentar el aprendizaje. La planificación ya no es una función directiva destinada a presentar "respuestas" atinadas que los ejecutivos deben poner en práctica, sino un proceso "mediante el cual los equipos de gestión", como dice el ex jefe de planificación Arie de Geus, "cambian los modelos mentales compartidos de su compañía, sus mercados y sus competidores".

Durante los últimos veinticinco años, Shell dejó de ser una de las compañías petroleras más débiles del mundo para convertirse en una de las más fuertes. Durante este período, la planificación como aprendizaje ha tenido una repercusión decisiva en el modo en que la compañía reaccionaba ante el turbulento e imprevisible mercado petrolero mundial. Por ejemplo, la Shell reaccionó de una manera cualitativamente distinta a otras compañías petroleras ante las primeras medidas de la OPEC de principios de los años 70. Descentralizó rápidamente las operaciones, mientras las demás compañías las centralizaban, y procuró dar más flexibilidad a sus refinerías y empresas comerciales, de modo que pudieran reaccionar con mayor rapidez ante los cambios de disponibilidad. A mediados de los años 80, Planificación Grupal desarrolló una perspectiva "ficticia" que suponía una baja repentina del precio mundial del petróleo, y los ejecutivos de todo el mundo se adiestraron para afrontar ese cambio. Los modelos mentales que se habían adaptado a un mundo de veintiocho dólares el

* W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, Massachusetts: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982, 1986), págs. 466-67.

barril quedaban en tela de juicio, y era preciso explorar nuevas premisas. En consecuencia, Shell aceleró el desarrollo de diversas tecnologías para reducir el coste de la extracción marítima, y dichas tecnologías resultaron decisivas cuando el precio bajó a diez dólares el barril en 1986 y permaneció bajo durante varios años. *

* Arie de Geus, "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, marzo-abril 1988.

Para aprender más acerca de cómo funciona esto en la práctica, véase la nota de nuestro invitado especial Kees van der Heijden, "La consultoría interna de Shell" (capítulo 41).

Como el aprendizaje es esencial para la planificación, y como la planificación es esencial para la gestión, en Shell es imposible rehuir el aprendizaje. No es una actividad marginal a la cual uno se dedica cuando dispone de tiempo libre. En las compañías de Shell, el aprendizaje ya no constituye la preocupación de un puñado de "expertos" aislados de las principales actividades.

Ello contrasta notablemente con muchas compañías que procuran impulsar el aprendizaje por medio de los departamentos de capacitación y educación. Aunque la capacitación y la educación permanentes son importantes, están menos integradas a la mayoría de las operaciones de la empresa. Aunque los gerentes de operaciones crean que una iniciativa impulsada por el departamento de capacitación o recursos humanos es importante, en un mundo donde la gente ya tiene compromisos de sobra y los presupuestos rara vez son abundantes, se pasa por alto aquello que no es esencial para la actividad.

Véase "Una nueva forma de planificación empresarial" de Bryan Smith (capítulo 12).

Ya están surgiendo otros ejemplos de aprendizaje integrado con la principal actividad de la organización. Cuando la división Saturn de General Motors desarrolló su planta de manufacturación de Springhill, Tennessee, una de las innovaciones más importantes fue un "laboratorio de aprendizaje" contiguo a la línea de manufacturación. Este "centro de desarrollo del lugar de trabajo" era un remedo de una cadena de montaje donde los ingenieros y los integrantes del equipo de trabajo podían probar juntos nuevos procesos, con cámaras de vídeo, de modo que la gente pudiera estudiar su propia relación con la cadena. Richard LeFauve, presidente de Saturn, ha declarado: "Los equipos de la planta resuelven problemas en un entorno laboral simu-

lado. Estamos pasando a los empleados las herramientas de diseño para las operaciones de montaje, manufacturación y sincronización. Tradicionalmente estas herramientas eran propiedad de los ejecutivos y se aplicaban por medio de un departamento de ingeniería industrial. En Saturn son propiedad de todos". *

En AT&T, el presidente Bob Allen ha creado "foros" en distintos niveles de la organización para alentar la reflexión y el diálogo sobre temas que conciernen a la salud y la vitalidad de la empresa. Ello incluye un "foro de estrategia" que reúne a los 150 gerentes generales de todo el mundo varias veces por año, para examinar asuntos de vital importancia. Allen señala: "En AT&T tenemos mucha infraestructura para la toma de decisiones, pero nos falta una infraestructura para el aprendizaje".

Estas innovaciones en infraestructura no se limitan a las compañías más grandes. En una empresa de muebles hogareños, American Woodmark, se ha reformado el departamento de capacitación para que los gerentes de operaciones sean los principales instructores, y el contenido de este adiestramiento se determina en parte mediante diálogos sobre el futuro de la organización.

Véase el artículo de Bill Brandt, ejecutivo de American Woodmark, "La capacitación como aprendizaje" (capítulo 71).

Las renovaciones en infraestructura permitirán el desarrollo de aptitudes tales como el pensamiento sistémico y la indagación conjunta dentro del contexto laboral. De nada vale tener capacidad de indagación en las clases de capacitación si sólo la usamos para pontificar en las reuniones de directivos, y de nada vale dominar los ejercicios de pensamiento sistémico si no podemos aplicarlos a ámbitos laborales reales. Mientras el "espacio laboral" no se convierta en un "espacio de aprendizaje", el aprendizaje seguirá siendo una "idea atractiva" pero periférica.

CAMPOS DE PRACTICA

Siguiendo este razonamiento, en el MIT hemos concentrado nuestras investigaciones en una innovación de infraestructura de gran potencial, el campo de práctica. Se trata de comparar los ámbitos empresariales donde los equipos aprenden con los ámbitos empresariales donde hay poco aprendizaje en equipo. En los deportes y las artes dramáticas, dos ámbitos donde los equipos perfeccionan su capaci-

* **Beverly Geber, "Human Integrated Manufacturing (CE Roundtable)", *Chief Executive*, julio-agosto 1992, pág. 44 y "Saturn's Grand Experiment", *Training*, junio 1992, vol. 29, págs. 6 y 27.**

dad, los actores se mueven normalmente entre un campo de práctica y uno real, entre el ensayo y la actuación. Es imposible imaginar a un equipo de baloncesto aprendiendo sin entrenamiento, o un conjunto de música de cámara aprendiendo sin ensayar. Pero eso es precisamente lo que esperamos de nuestras organizaciones. Esperamos que la gente aprenda cuando los costes del fracaso son elevados, cuando la amenaza personal es grande, cuando las decisiones importantes son irreversibles y cuando no hay modo de simplificar la complejidad y abreviar las demoras para comprender mejor las consecuencias de cada acto. ¿Debe sorprendernos que el aprendizaje sea una rareza en las organizaciones ?

En el MIT estamos experimentando con dos tipos de campos de práctica de gestión. Nuestros "proyectos de laboratorio de aprendizaje" se concentran en áreas específicas, tales como desarrollo de nuevos productos y tiempo del ciclo en cadenas de distribución complejas. Por ejemplo, varias compañías están colaborando en el MIT para el diseño y el afinamiento de un Laboratorio de Aprendizaje de Desarrollo de Nuevos Productos.

Los gerentes de una de estas compañías, Ford, describen su experiencia en el capítulo 91.

Otros proyectos de práctica de campo, los "proyectos de diálogo", se concentran en la calidad de la conversación y la capacidad para el pensamiento colectivo. En algunos casos estos proyectos se llevan a cabo con equipos propiamente dichos, como equipos de gestión, pero en otros casos se trata de grupos heterogéneos de gente que debe tomar ciertas medidas en un área tal como el sistema sanitario de una comunidad. Los proyectos de diálogo crean un campo de práctica que no se define por un conjunto de problemas específicos de gestión sino por el compromiso común de generar un diálogo más profundo para abordar los problemas.

En ambos tipos de proyecto, el principio rector consiste en establecer un nuevo ciclo de aprendizaje que conecte la práctica con el desempeño. Nuestros primeros datos sugieren que el concepto de campo de práctica puede constituir un gran descubrimiento en la infraestructura de aprendizaje. En Ford, el laboratorio de aprendizaje está ejerciendo una gran influencia en la coordinación interna, la calidad, la productividad y la sincronización en un importante proyecto relacionado con un nuevo automóvil.

En GS Technologies, un proyecto de diálogo ha producido un cambio profundo en la relación entre sindicalistas y ejecutivos y en consecuencia el nacimiento de una nueva organización.

La historia de GS figura en el capítulo 55. En el capítulo 54 se aborda el diálogo.

Los próximos pasos en ambos proyectos consisten en dar mayor difusión a los campos de práctica, en verificar sus méritos, y ver si pueden constituir nuevas infraestructuras relevantes para el aprendizaje empresarial.

La integridad de la arquitectura

LOS DIRIGENTES QUE SE PROPONEN DESARROLLAR ORGANIZACIONES INTELIgentes deben concentrarse en los tres elementos de diseño arquitectónico. Si no están los tres, el triángulo se derrumba.

Sin ideas rectoras, no hay pasión, rumbo ni propósito general. La gente se pregunta para qué se hacen ciertas cosas y a qué viene ese cambio en infraestructura. Los directivos se entusiasman con la "gestión de calidad total", la "reingeniería" o alguna otra idea de moda. Se invierte tiempo y recursos para lograr los cambios propuestos. Pero, al cabo de un año, como el esfuerzo ha redundado en pocos resultados tangibles, otra idea se pone en boga y el proyecto se abandona. La organización queda librada al capricho de las circunstancias y las condiciones externas. Esto se repite una y otra vez, a menos que la gente descubra que el liderazgo supone la articulación de ideas rectoras trascendentes con las cuales exista un compromiso firme.

Sin teoría, métodos y herramientas, la gente no puede desarrollar las nuevas aptitudes que se requieren para el aprendizaje en profundidad. Los proyectos de cambio carecen de hondura y en última instancia se consideran superficiales. Por ejemplo, los directivos pueden abrazar una idea rectora relacionada con la "apertura" y la importancia de los modelos mentales. Pero si la gente no practica regularmente con herramientas tales como la columna izquierda, el diálogo se polariza cuando se tratan temas candentes. La gente calla su verdadera opinión para evitar conflictos, la confianza se desgasta y la "apertura" se ve como una fachada de "ideas bonitas" que no guardan coherencia con la realidad de la organización.

Sin innovaciones en infraestructura, las ideas inspiradoras y las herramientas eficientes carecen de credibilidad porque la gente no tiene oportunidades ni recursos para seguir su visión ni para aplicar las herramientas. Los cambios no echan raíces ni se integran a la urdimbre de la organización. El aprendizaje queda librado al azar. No se encara con igual seriedad que otras actividades. Los proyectos para promover el pensamiento sistémico, la reflexión u otras aptitudes para el aprendizaje tienen poca repercusión duradera. Una infraestructura que es incongruente con las ideas rectoras puede conducir al cinismo. Los gerentes pueden proclamar que "los seres humanos están congénitamente motivados para el aprendizaje", pero si la gente entiende que debe consagrarse al aprendizaje en su tiempo libre, no sólo descree de la organización sino de la idea misma de aprendizaje.

Los primeros tiempos del movimiento de la calidad en la industria manufacturera americana brindan un ejemplo de la necesidad de los tres elementos. A principios de la década del 80, había gran interés por los "círculos de calidad", una innovación en infraestructura. Sin embargo, la moda del círculo de calidad fue efímera. Poco a poco descubrimos que la gente que trabajaba en círculos de calidad necesitaba aprender a utilizar nuevas herramientas y métodos para iniciar un análisis riguroso, una verificación y un mejoramiento de sus procesos. Pero aun entonces, los círculos de calidad (y el movimiento de la calidad que los reemplazó) no lograron generar un cambio transformador. Necesitaban el tercer vértice del triángulo arquitectónico: ideas rectoras apropiadas para estimular y dirigir el mejoramiento de la organización.

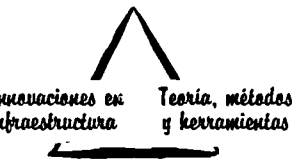
TQM

En el caso de la gestión de calidad, hay tres conjuntos de ideas rectoras que son cruciales. El primero, según W. Edwards Deming, se relaciona con la "constancia de propósito" para la empresa como totalidad. El segundo se relaciona con la comprensión de la naturaleza de la variación. Por último, hay un conjunto de ideas rectoras que conciernen a la motivación humana. Todos los seres humanos, afirma el doctor Deming, nacen con una "motivación intrínseca": el impulso interior de aprender, de enorgullecerse de su trabajo, de experimentar y de mejorar. * Sin esta profunda idea rectora, los gerentes creen que *ellos* deben motivar a la gente para que estudie, y que deben vigilar a la gente para comprobar si hay aprendizaje.

A mi juicio, pocas empresas americanas han aprehendido las tres ideas rectoras. En consecuencia, la gestión de calidad no se ha convertido en la "revolución mental de la gestión" que proponía el japonés Kaoru Ishikawa, un innovador en temas de calidad.

*W. Edwards Deming, *The New Economics* (Cambridge, Massachusetts: MIT Center for Advanced Study, 1993), pág. 111 sigs.

Cuando están presentes los tres conjuntos de ideas rectoras, las innovaciones en infraestructura resultan mucho más fáciles y duraderas. Se eliminan supervisores e inspectores de calidad, y estos cambios se mantienen. La autoridad para estudiar y mejorar los procesos laborales se extiende a los operarios, que así se sienten "dueños" del proceso. Guiados por una filosofía general, estimulados por herramientas y métodos eficaces, y dotados de la adecuada autoridad, los procesos de mejoramiento de calidad comienzan a generar cambios significativos.



Más aún, al abordar simultáneamente todos los elementos de la arquitectura, se generan sinergías que no se manifiestan cuando sólo se presta atención a uno de los elementos.

EVITANDO LAS "SOLUCIONES RAPIDAS"

En las primeras etapas del movimiento de la calidad en Japón, en la década del 50, los expertos en control de calidad aplicaban herramientas estadísticas para verificar la calidad de los productos. Esto activó el ascenso de Japón hacia la calidad. Pero hubo pasos más decisivos en los años 60, cuando algunas compañías, encabezadas por Toyota y Komatsu, comenzaron a romper con la tradición, liberándose de los inspectores de calidad para enseñar los métodos a los operarios, y dándoles autoridad para analizar sus procesos. Este eslabonamiento de las nuevas herramientas con un nuevo nivel de autoridad puso en marcha el motor del mejoramiento continuo.

Actualmente, en la esfera de la "reingeniería", se necesita una sinergía similar entre innovación en infraestructura y teoría, métodos y herramientas. Las organizaciones intentan reestructurarse en torno de procesos "horizontales" que obvian las funciones verticales tradicionales. Pero esas organizaciones "horizontales" son mucho más interdependientes que las organizaciones funcionales tradicionales. Esto representa una carga para las personas que aprenden en conjunto y practican el pensamiento sistémico.

Por ejemplo, una forma común de reingeniería consiste en "coubicar" a todos los ingenieros de un proyecto de desarrollo de productos en un ámbito, para eliminar las vallas institucionales tradicionales que separan una subespecialidad de otra. Pero esta "coubicación" no siempre supera las barreras que impiden la solución de problemas por encima de las funciones, que están en la cabeza de la gente y no en la estructura de la organización. La superación de estas barreras sólo se produce cuando los ingenieros "coubicados" pueden desarrollar apti-

tudes para la apertura y el pensamiento sistémico, y descubren que sus modos individuales de trabajar pueden sabotear involuntariamente el desarrollo del producto.

Véase la historia de Daniel Kim sobre la "tragedia del abastecimiento energético" (capítulo 17).

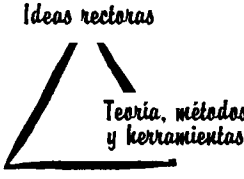
Sin una teoría sólida y un equipo de herramientas, los proyectos de reingeniería se guían por el vago interés en eliminar la redundancia o reducir los costes. Aunque estos esfuerzos den resultado, no cimentan la capacidad de una organización para la autotransformación continua. A menudo se pasa a depender de consultores externos.

Ya están surgiendo críticas sobre la arbitrariedad y debilidad de la reingeniería cuando no está guiada por una teoría clara. John Thackray, historiador inglés del management, ha escrito: "La reingeniería no es exactamente una caja de herramientas, sino más bien un rumbo, una causa, una fe en las posibilidades de las revoluciones verticalistas". Y cuando John Hagel, socio de McKinsey, presentó recientemente una lista de las causas comunes de los fracasos en reingeniería, cada elemento de la lista era un síntoma de la ausencia de una teoría apropiada: "la incapacidad para comprender los procesos que se eliminan antes de practicar la reingeniería; el abordaje de demasiados procesos, cuando en general sólo hay cinco o seis que tienen importancia; la exclusión de ciertos sectores de cualquier consecuencia, es decir, 'vacas sagradas'; y el exceso de velocidad: la mayoría de los programas fructíferos de reingeniería demoran de tres a cuatro años". *

*John Thackray, "Fads, Fixes & Fictions", *Management Today*, junio 1993, págs. 40-42.

EL TERRENO Y LAS SEMILLAS

Muchos métodos y herramientas de las organizaciones inteligentes son inviables si no hay cambios en las ideas rectoras tradicionales. A su vez, las nuevas ideas rectoras resultarán inviables sin la búsqueda tenaz de métodos y herramientas adecuadas.



A fines de los años 60, un importante estudio de la dinámica de sistemas de una empresa de bienes de capital reveló que la firma perdía participación en el mercado por culpa de sus políticas de producción. Cuando declinaba el ingreso de pedidos, los horarios de producción sufrían una reducción tan drástica que se prolongaban las demoras en el reparto. Había menos disponibilidad del producto en las recesiones que en los tiempos de mayor producción. Los despechados clientes

recurrían a la competencia, que luego mantenía su actividad una vez que los pedidos comenzaban a expandirse de nuevo en la industria.

Inspirados por los resultados del estudio, los directivos de la compañía instituyeron una nueva política de producción durante la recesión de 1970, con el objetivo de mantener las tasas de producción. La participación en el mercado se expandió y los ejecutivos estimaron una ganancia neta de varios millones de dólares. Lamentablemente, cuatro años después, cuando se produjo la devastadora recesión de 1974, la empresa volvió a su política anterior, demoró sus entregas y de nuevo perdió participación en el mercado.

La atinada política de producción no cobró arraigo porque tres generaciones de gerentes habían invertido su reputación en el desarrollo de severas normas de control de inventario. El control de inventario se había convertido en una de las ideas rectoras de la compañía. Para un gerente de producción, un exceso de inventario era el modo más seguro de arruinar su carrera. Este temor sólo podía modificarse mediante el esfuerzo concertado de los directivos para expresar nuevas ideas rectoras que pudieran suplantar ese criterio. Pero para ello había que admitir que las viejas ideas ya no eran apropiadas, y los directivos no estaban dispuestos.

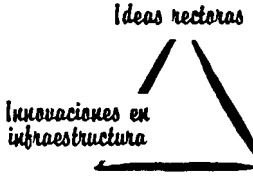
A pesar de este final infeliz, el caso citado tuvo mayor éxito que muchos estudios de sistemas que nunca conducen a ningún cambio en la práctica. El problema es que las visiones sistémicas no guardan coherencia con las ideas rectoras tradicionales. Las preciosas semillas de la nueva percepción caen en un terreno árido.

Por ejemplo, la ejecución de visiones sistémicas puede requerir que diversos sectores de la organización colaboren para tomar medidas que pueden ir en desmedro de ciertas áreas funcionales. Pero dicha conducta puede entrar en aparente contradicción con las tradiciones de la excelencia funcional. A menos que el compromiso con la misión y la visión de la organización sea mayor que el compromiso con las metas funcionales, predominarán las segundas.

Muchos ejecutivos actuales expresan una nueva filosofía que gira en torno de la "capacitación de la gente". Pero pocas organizaciones trabajan tenazmente para introducir herramientas y métodos que ayuden a la gente a tomar decisiones más inteligentes, decisiones que mejoren el desempeño del sistema. El resultado consistirá en organizaciones que descentralizarán la autoridad por un tiempo, encontrarán que ello causa decisiones deficientes y mal coordinadas, abandonarán la moda de la "capacitación" y se centralizarán. El terreno de la

"capacitación" quedará en barbecho, sin semillas para cultivar. Y esto es precisamente lo que temen muchos de los operarios "capacitados", que se han vuelto cínicos a fuerza de ver tantas modas pasajeras en la gestión.

DANDO SENTIDO A LAS NUEVAS ESTRUCTURAS



Tanto en la esfera política como en la empresarial, muchos líderes ansían modificar la infraestructura, creyendo que los cambios drásticos y rápidos surten efectos duraderos y positivos. Sin embargo, abundan las pruebas de que los cambios en infraestructura, al igual que las reestructuraciones y los cambios en los sistemas de remuneraciones, a menudo surten menos efecto del esperado. Una de las razones es que chocan con las ideas rectoras establecidas.

A pesar de los efectos positivos que pueden surtir los cambios en infraestructura, el resultado puede ser mucho más duradero si primero trabajamos para elaborar ideas rectoras y luego diseñamos la reforma infraestructural de acuerdo con dichas ideas. El respaldo de las ideas rectoras permite que una reforma infraestructural deje de ser reactiva para volverse creativa. En vez de decir "Tenemos que liberarnos de las barreras estructurales que nos inhiben", se puede decir "En la organización que deseamos construir, ¿qué estructuras (normas, sistemas de remuneraciones y mecanismos de asignación de recursos) respaldarían nuestra visión?"

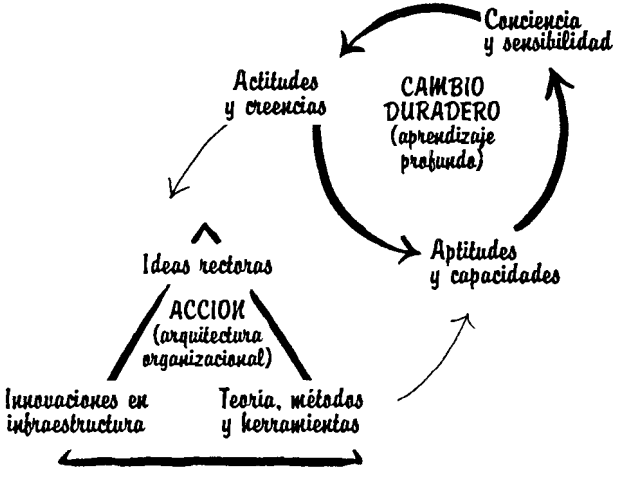
Por ejemplo, en 1990 los gerentes de operaciones de Hill's Pet Nutrition, Inc. distribuyeron una lista de "principios rectores" que incluían esta proclama acerca del trabajo en equipo: "La gente trabaja en equipo y coopera cuando posee metas comunes, recibe la información adecuada, tiene aptitudes para reconocer, utilizar y equilibrar las fuerzas y flaquezas ajenas, valora el trabajo en equipo, es recompensada por ello y goza de reconocimiento en cuanto equipo". Tras expresar este principio, instituyeron varias reformas infraestructurales que concordaban con él. En una nueva planta, comenzaron a capacitar a todos los empleados antes de la llegada de la nueva maquinaria. El arquitecto debió tener en cuenta el aprendizaje en equipo al diseñar el edificio. Las relaciones entre sindicato y directivos, las remuneraciones, evaluaciones y todos los mecanismos convencionales de "infraestructura" se modificaron para adecuarlos a la creciente difusión de las ideas rectoras. Los principios rectores permitieron a Hill's desarrollar lazos infraestructurales entre cuatro plantas manufactureras, logrando

que los gerentes de las cuatro actuaran como miembros de un solo equipo.

El vicepresidente de Hill's, Joe Douglas, y otros cinco ejecutivos cuentan su historia en el capítulo 65

Uniendo todos los elementos

LAS IDEAS QUE HEMOS CITADO COBRAN TODO SU POTENCIAL CUANDO UNIMOS todos los elementos. Ello brinda una imagen cabal del alcance de una organización que fomenta el aprendizaje, una imagen más completa y más rica de la que vemos únicamente desde las "cinco disciplinas".



El triángulo de la arquitectura organizacional representa la forma más tangible de los esfuerzos. (Precisamente por eso usamos el símbolo del triángulo: todas las estructuras físicas comienzan con el triángulo. En la construcción tridimensional, la estructura física más elemental es el primo del triángulo, el tetraedro.) En cambio, el círculo representa el ciclo de aprendizaje basado en las disciplinas. (El círculo es una forma más abstracta e intangible: no posee lados ni vértices, ni comienzo ni fin, y es un antiguo símbolo del movimiento continuo.) La clave de la actividad está en el triángulo. La causalidad central del

cambio está en el círculo. Ambos ejercen una continua influencia mutua. Juntos representan los cambios tangibles y sutiles que supone la construcción de organizaciones inteligentes.

Tendemos a suponer que lo más tangible es lo más sustancial, y que lo intangible es insustancial. De hecho, sucede lo contrario. Las ideas rectoras que ha expresado una generación de directivos pueden ser modificadas por otras. La infraestructura que se desarrolla hoy se puede modificar mañana. Un conjunto de herramientas y métodos puede ser suplantado por un nuevo conjunto. La misma razón por la cual nos concentramos en el triángulo —el lugar donde podemos introducir los cambios— también sugiere que esos cambios pueden ser efímeros.

En cambio, el ciclo de aprendizaje profundo, que parece tan evanescente e incierto a primera vista, es duradero. Una vez que comenzamos a asimilar el pensamiento sistémico como una manera de ver el mundo, no podemos "desprendernos" del ciclo. Una vez que aprendemos a distinguir nuestros prejuicios de los "datos" en que se basan, cobramos conciencia permanente de nuestro pensamiento. Una vez que comenzamos a operar con un sentido genuino de la visión, adquirimos una comprensión permanente de la diferencia entre reaccionar y crear. Una vez que un grupo ha participado en un verdadero diálogo, sus miembros no lo olvidan. Los cambios que se producen en el ciclo de aprendizaje profundo suelen ser irreversibles.

He visto muchos casos donde la gente continúa persiguiendo sus sueños aunque no reciba una recompensa de la organización, una vez que ha obtenido confianza y competencia para avanzar. Lo hace simplemente porque "es lo correcto". Ni siquiera los directivos renuentes logran erradicar el compromiso común con el pensamiento sistémico y la apertura, una vez que se ha afianzado. Los equipos de aprendizaje sobreviven a los jefes que se les oponen.

Ello no significa que conservaremos automáticamente el dominio de las disciplinas de aprendizaje una vez que comencemos a practicarlas. Como en cualquier disciplina, el nivel de pericia depende del afán de evolucionar y de la práctica continua. Pero los principios básicos que se han aprendido no se olvidan. El primer efecto profundo del ciclo de aprendizaje está destinado a orientar: nos orientamos hacia un modo de ser que permanece con nosotros, como una suerte de brújula interior. Quizá no siempre operemos en sintonía con esa disciplina, pero sabremos cuándo lo hacemos y cuándo no.

Cuando los telescopios ópticos constituían el único instrumento de la astronomía, los observadores procuraban no enfocar los objetos tenues que intentaban detectar, porque los conos del ojo percibían mejor los objetos que se hallaban en la periferia de la visión. Análogamente, aunque los cambios en el círculo son los que importan, a menudo conviene concentrar la atención en el triángulo de ideas rectoras, infraestructura y teoría, métodos y herramientas. Ellos representan los cambios operativos donde la concentración de tiempo y energía puede producir resultados.

Sin embargo, mientras nos concentramos en el triángulo tenemos en cuenta el círculo. Buckminster Fuller hablaba del "principio de precesión" propio de muchos procesos de cambio. Cuando se hace girar un trompo, la rotación se realiza principalmente en torno del eje. Pero al rato aparece un movimiento secundario. El trompo inicia un movimiento de precesión a medida que el eje comienza a girar gradualmente en torno de su posición original. Esta precesión es misteriosa para el observador casual porque no guarda una relación visible con la rotación del trompo. Si no entendemos la dinámica del trompo en cuanto sistema, es posible que ni siquiera reparemos en la precesión, y por cierto no asociaríamos este movimiento sutil con la rotación. Lo mismo sucede con el aprendizaje profundo. Durante mucho tiempo puede parecer que no ocurre nada, excepto la actividad superficial del triángulo. La gente habla sobre nuevas ideas, practica la aplicación de nuevos métodos y herramientas, diseña cambios infraestructurales. Sin embargo, se están produciendo cambios más profundos. Cuando estos cambios comiencen a evidenciarse, muchos ni siquiera los notarán y otros no los relacionarán con la actividad que está a la vista.

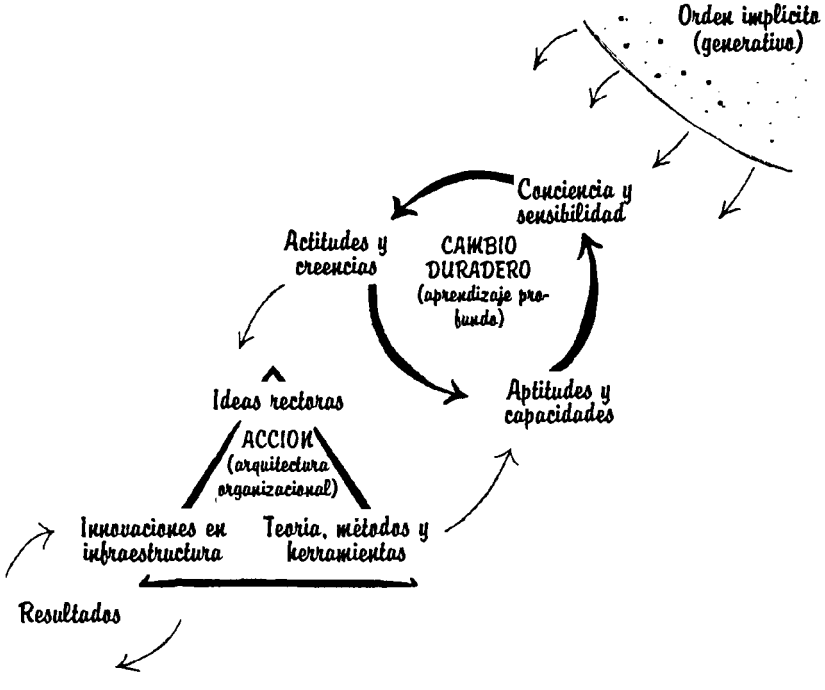
Sin embargo, ambos están sutilmente relacionados. Los cambios profundos sólo se generan sosteniendo el movimiento de superficie. Si la rotación se detiene, también se detiene la precesión. Si dejamos de trabajar para articular ideas rectoras, para mejorar la infraestructura y para aplicar los métodos y herramientas de las disciplinas de aprendizaje, el ciclo de aprendizaje profundo se detendrá.

Asimismo, los cambios profundos afectarán gradualmente el trabajo que se realiza sobre la arquitectura. Las ideas potencialmente rectoras como "apertura" y "localidad" resultarán poco convincentes hasta que mucha gente experimente la inteligencia colectiva del todo que es posible cuando se adquieren aptitudes para el diálogo, los modelos mentales, la visión compartida y el pensamiento sistémico. Por eso no

aconsejamos apresurarse a redactar proclamas de misión o principios filosóficos. Una expresión prematura puede "petrificar" a la gente en torno de principios que todavía no se han experimentado, obstaculizando una comprensión y una convicción más profundas.

RESULTADOS

En última instancia, el aprendizaje —trátese de aprender a caminar, a esquiar o a componer sinfonías— se juzga por los resultados. Toda estrategia de construcción de una organización inteligente gira en torno de la premisa de que habrá mejores resultados que en las organizaciones tradicionales. Trátese de resultados concernientes a las utilidades, la distribución, la lealtad de la clientela u otras medidas convenidas de eficiencia, el aprendizaje se debe evaluar por la calidad del desempeño. Un equipo de desarrollo de productos no está aprendiendo si los productos no mejoran, y lo mismo vale para un equipo de ventas si no logra una clientela más leal.



El problema es saber cómo y cuando medir los resultados importantes. Hay dos elementos afines en la evaluación de los resultados de los procesos de aprendizaje: paciencia y cuantificación.

Necesitamos paciencia precisamente porque el aprendizaje profundo a menudo tarda en manifestarse de manera tangible. "Uno no arranca los rábanos para ver si están creciendo", señala Bill O'Brien. Sin embargo, los gerentes impacientes hacen precisamente eso para evaluar los procesos de aprendizaje. Como un gerente de Ford señaló en uno de nuestros cursos del MIT: "Si el cálculo se inventara hoy, nuestras organizaciones no podrían aprenderlo. Enviaríamos a todos al curso intensivo de tres días. Luego les pediríamos que apliquen lo que aprendieron. Después de tres o seis meses evaluaríamos si funciona. Sin duda llegaríamos a la conclusión de que el cálculo no sirve para nada y buscaríamos otra cosa para mejorar los resultados".

O'Brien enuncia un sencillo principio rector: "El momento de la medición deben ser coherente con el período de gestación del aprendizaje". Las mediciones que se efectúan prematuramente conducen a conclusiones erróneas. Este principio, aunque fácil de enunciar, puede ser difícil de practicar cuando reina la impaciencia.

El segundo factor en la evaluación de resultados es la cuantificación. Una vez más, hay un principio rector sencillo: "Medir cuantitativamente lo que se puede cuantificar; medir cualitativamente lo que no se puede cuantificar". En casi todos los ámbitos de aprendizaje empresarial hay resultados cuantificables importantes: ventas, tiempo de entrega, calidad del producto, coste total (incluidos muchos costes que a menudo están ocultos, como los costes de ciclo vital) y utilidades. Pero muchos resultados importantes del aprendizaje empresarial no son cuantificables: inteligencia, apertura, innovación, calidad moral, valentía, confianza, interés en el cliente, interés en los colegas, interés en una aspiración común. Aunque estos resultados no se pueden cuantificar, no es imposible evaluarlos. Hay muchos modos de convenir métodos para evaluar el progreso en dichos resultados. Pero también hay muchos peligros.

Las "culturas que están saturadas de principios científicos —dice O'Brien— poseen un insaciable apetito de mediciones cuantitativas, aunque distorsionen la verdad y la realidad." Muchos directivos usan "sustitutos" cuantitativos de los resultados cualitativos. "Los gerentes se obsesionan con los sustitutos y no con aquello que los sustitutos deben sustituir —sugiere O'Brien—. Ello genera juegos destructivos en la compañía", llegando al extremo de que la gente haga lo posible para que el sustituto luzca bien, aunque esto atente contra el resultado buscado. "Hay momentos —concluye O'Brien— en que la organización sale mejor librada sin una medición que con una medición defectuosa." Pero esta lección es difícil de aprender en las culturas empresariales donde predomina el control.

Véase la nota donde nuestro invitado Edward Baker habla sobre la "trampa de la medición" (capítulo 69).

EL ORDEN IMPLICITO

Por último, existe un nivel aún más sutil que el ciclo de aprendizaje profundo. Es el nivel más difícil de comentar. A veces sólo inferimos su presencia, pues no existen pruebas tangibles de su existencia. Pero en última instancia puede resultar vital para una comprensión cabal de los cambios profundos de percepción y aptitudes en las organizaciones inteligentes.

El físico David Bohm (que ha hecho importantes aportaciones a la teoría del diálogo) señala que la palabra occidental "medir" y el sánscrito *maya* parecen derivar del mismo origen. Sin embargo, en Occidente, el concepto de medición ha terminado por significar "comparación con una unidad externa fija", mientras que *maya* significa "ilusión".

"En la filosofía que predomina en el Oriente –dice Bohm–, lo inconmensurable se considera la realidad primaria. Según esta perspectiva, toda la estructura y el orden de las formas ... que se presentan a la percepción común y a la razón se consideran como una especie de velo que oculta la verdadera realidad, la cual no se puede percibir mediante los sentidos y de la cual nada puede decirse ni pensarse." *

Bohm propone una "nueva noción del orden" para describir esta realidad más profunda, el "orden implícito" donde "todo está plegado dentro de todo". A juicio de Bohm, el orden implícito se "despliega" continuamente, manifestándose en lo que experimentamos como el mundo manifiesto u "orden explícito". Enfaticemos que los seres humanos participan en este "despliegue", como lo llamaba Bohm.

El aspecto más sutil del "pensamiento estratégico" consiste en "saber qué debe suceder". Esto es muy difícil de describir, pero muchos tenemos a menudo la sensación de que nos limitamos a "escuchar" atentamente para percibir lo que se necesita. George Bernard Shaw dijo una vez: "Esta es la auténtica alegría de la vida, [ser] usado para un propósito que uno mismo reconoce como trascendente ... [ser] una fuerza natural".

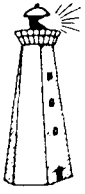
¿Es posible que este "ser una fuerza natural" de Bernard Shaw guarde afinidad con la "participación" en el "despliegue" del orden

*Bohm sospecha que esta visión oriental puede estar más cerca de la antigua perspectiva griega, como se evidencia en una historia alternativa de la palabra "medida", como cuando se habla de la "medida de la persona". Señala que las precursoras latinas de las modernas palabras "medicina" "moderación" y "meditar" se basan en una raíz latina que significa "mesuradamente", "acorde con una medida". Véase David Bohm, ***Wholeness and the Implicate Order*** (Londres: Ark Paperbacks, 1980), pág. 20 y págs. 176-8.

implícito que describe Bohm? ¿Es esto lo que sucede cuando desarrollamos nuestra sensibilidad en el ciclo de aprendizaje profundo? *

Dichas preguntas pueden resultar cautivadoras cuando nos disponemos a iniciar nuestro viaje de aprendizaje acerca de las organizaciones inteligentes. Bohm se proponía comprender las raíces de la fragmentación de nuestros modos de pensar y de ser: "Señalemos que la totalidad es lo real, y que la fragmentación es la respuesta de esta totalidad a la acción del hombre". En la medida en que la búsqueda de organizaciones inteligentes puede restablecer "la primacía del todo" en los asuntos humanos, quizá las búsquedas estén más entrelazadas de lo que ahora creemos.

* George Bernard Shaw, dedicatoria de *Man and Superman* (Cambridge, Massachusetts: The University Press, 1903), pág. 32.



7 Conceptos esenciales en aprendizaje empresarial

Rick Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts, Art Kleiner

LA ESENCIA DE TODA ORGANIZACION DEPENDE DEL PENSAMIENTO Y LA INTERACCION DE SUS INTEGRANTES

El principal punto de abordaje para cualquier proyecto de aprendizaje empresarial no depende de las normas, los presupuestos ni los organigramas, sino de nosotros mismos. Ni siquiera la obtención de resultados deseados es señal de aprendizaje. Si alguien se enriquece ganando la lotería, ha logrado algo excepcional, pero no ha expandido su capacidad para ganar futuras loterías.

Este énfasis en el pensamiento y la interacción desorienta a mucha gente en las organizaciones tradicionales, pues deben abandonar su orientación hacia lo externo para orientarse hacia lo interno. *

Para mirar hacia adentro, el primer paso consiste en tener en cuenta y analizar las "verdades" tácitas que damos por sentadas, y las aspiraciones y expectativas que rigen lo que escogemos en la vida. Las disciplinas del dominio mental, los modelos mentales y el pensamiento sistémico nos ayudan a examinar y modificar nuestro modo de pensar.

Cambiar nuestro modo de interactuar significa modificar no sólo las estructuras formales de la organización, sino las pautas de interac-

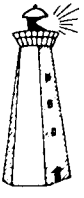
* Uno de los principales difusores de esta idea ha sido Karl Weick, en *The Social Psychology of Organizing* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1969).

ción más sutiles que existen entre las personas y los procesos. Las disciplinas de la visión compartida, el pensamiento sistémico y el aprendizaje en equipo se dirigen específicamente al cambio en las interacciones.

La premisa de que las organizaciones son producto de nuestro pensamiento y nuestra interacción es potente y liberadora, sugiere que los individuos y los equipos pueden superar aun las barreras más temibles. Esas barreras no aparecieron en el paisaje como formaciones naturales, como montañas y ríos. Fueron creadas por los deseos, expectativas, creencias y hábitos de la gente. Permanecieron en su sitio porque fueron reforzadas y nunca se las cuestionó: con el tiempo se volvieron invisibles, porque se las daba por sentadas.

Cuando cobramos conciencia de nuestro modo de pensar e interactuar, y comenzamos a adquirir aptitudes para pensar e interactuar de otra manera, ya estamos introduciendo cambios positivos. Los cambios se extienden como ondas en derredor, y refuerzan nuestra capacidad y confianza.

Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central.



¿Qué se hace con una definición como ésta? Los gerentes la han utilizado para juzgar sus propios procesos de aprendizaje. Constituye una especie de lista de control:

- *¿Usted verifica continuamente su experiencia?* ¿Está dispuesto a examinar y cuestionar sus vacas sagradas, no sólo durante las crisis, sino en épocas propicias? ¿Qué estructuras ha diseñado para esta verificación? Cuando la gente presenta información negativa, ¿usted "liquida al mensajero"?
- *¿Está usted generando conocimiento?* En este caso, conocimiento significa capacidad para la acción. ¿Posee su organización aptitudes que no poseía antes? ¿Comprueba alguna diferencia cualitativa? ¿Los datos que usted asimiló han introducido un "valor añadido"?
- *¿Es compartido el conocimiento?* ¿Es accesible a toda la organización? ¿O hay gente que refunfuña, diciendo: "Estoy seguro de que hace un par de años presentamos un informe sobre esto"?

Véase "El factor destino" (capítulo 49).

- *¿Es pertinente el aprendizaje?* No utilice la etiqueta "impertinente" para desechar nuevas ideas, pero pregúntese si el aprendizaje se relaciona con el propósito central de la organización. ¿La gente puede aprovecharlo? Este criterio es ideal, dicho sea de paso, para evaluar los programas de capacitación.



APRENDIZAJE

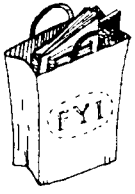


Estos caracteres chinos representan la palabra "aprendizaje". El primer carácter significa *estudiar*. Está constituido por dos partes: un símbolo que significa "acumular conocimientos" encima de un símbolo que representa a un niño en un portal.

El segundo carácter significa *estudiar constantemente*, y muestra un pájaro preparándose para abandonar el nido. El símbolo de arriba representa el vuelo, y el de abajo la juventud. Para la mente oriental, el aprendizaje es continuo. La conjunción de "estudio" y "práctica constante" sugiere que el aprendizaje significa "dominio del camino del autoperfeccionamiento". –**PS**

En inglés, "aprendizaje" (*learning*) se origina en el indoeuropeo *leis*, un sustantivo que significa "senda" o "surco". Aprender terminó por significar "obtener experiencia siguiendo un camino".– **AV.**

N. del T.: Nuestro "aprendizaje" deriva en principio del latín *apprehendere* ("apoderarse"); en la Edad Media aparece en castellano "aprendiz", del francés *aprentiz*, con el sentido de la persona que se inicia en un oficio.



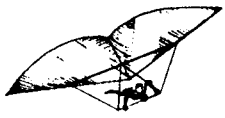
AMBITOS PRODUCTIVOS por Marvin Weisbord

(1987, San Francisco: Jossey-Bass)

El concepto de organización inteligente hereda cien años de ideas sobre el mejoramiento de las organizaciones. El libro *Productive Workplaces* de Marvin Weisbord (San Francisco: Josey-Bass, 1987) cuenta esa historia. Su autor fue dueño de una imprenta que pertenecía a su padre, y luego se convirtió en consultor en desarrollo empresarial. La primera parte del libro ofrece estudios de la personalidad de Frederick Taylor, Kurt Lewin (cuya "investigación de la acción" constituye un importante cimiento de las cinco disciplinas), Douglas McGregor

(el de la "teoría X" y la "teoría Y") y Fred Emery y Eric Trist, diseñadores de los "sistemas abiertos" y la sociotécnica. La segunda parte describe cómo Weisbord utilizó esas técnicas. **–AK**.

Definiendo una organización inteligente



Charlotte Roberts, Rick Ross, Art Kleiner

PROPOSITO

¿Cómo se reconoce una organización inteligente, y cómo se mide el progreso? Las definiciones ajenas son de utilidad limitada. Este ejercicio le ayudará a crear su propia definición. *

***Dan Simpson (director de planificación de Clorox), Libbi Lepow y Jeff Dooley contribuyeron a la preparación de este ejercicio.**

PRIMER PASO: "SI YO TUVIERA UNA ORGANIZACION INTELIGENTE..."

Imagine que está trabajando en la organización inteligente que le gustaría construir (o, si prefiere, una organización "de calidad", "ideal", "grandiosa").

En el papel o en el ordenador, conteste estas preguntas:

a. ¿Qué medidas, acontecimientos o aspectos de la conducta de esta nueva organización contribuyen a su prosperidad?
b. ¿Cómo se comporta la gente dentro de la organización? ¿Cómo interactúa con el mundo externo?
c. ¿Cuáles son las diferencias entre esta organización ideal y la organización donde usted trabaja ahora?

Escriba breves respuestas en presente, como si estuviera ahora en esa organización. ("La gente va a trabajar con entusiasmo", no "La gente irá a trabajar con entusiasmo".) Sea específico. Exprese los ejemplos, imágenes, posibilidades y detalles que se le crucen por la mente.

SEGUNDO PASO: AFINANDO LA DEFINICION

Tal vez desee saber cómo han encarado otras personas la organización inteligente. Tome cualquier definición de esta lista que concuerde con su imagen y agréguela (quizás introduciendo algún cambio).

En una organización inteligente...

a. La gente considera que su labor es importante, tanto para ella como para el mundo.

b. Cada individuo de la organización está ampliando o mejorando su capacidad de crear.
c. Las personas son más inteligentes en conjunto que separadas. Si deseamos hacer una tarea creativa, se la encomendamos a un equipo, en vez de dejarla en manos de una sola persona.
d. La organización es cada vez más consciente de su base de conocimientos, sobre todo del acopio de conocimiento tácito en el corazón y la mente de los empleados.
e. En todos los niveles surgen visiones acerca del rumbo de la empresa. La responsabilidad de los cuadros gerenciales es administrar el proceso que convierte esas nuevas visiones en visiones compartidas.
f. Se invita a los empleados a aprender lo que sucede en todos los niveles de la organización, para que entiendan cómo sus actos influyen sobre otros.
g. La gente está en libertad de cuestionar sus premisas y prejuicios (y los ajenos). Hay pocas vacas sagradas o temas "vedados".
h. Todos se tratan como colegas. Hay respeto mutuo y confianza en el modo de hablar y trabajar en conjunto, aunque existan diferencias de opinión.
i. Todos se sienten en libertad de experimentar, correr riesgos y evaluar abiertamente los resultados. Nadie es eliminado por cometer un error.

Entre nuestra lista y la de usted, sumarán muchas características, pero en todo caso cerciórese de que no haya menos de cinco. Numérelas para usarlas como referencia en el próximo paso.

PASO 3: "¿QUE OBTENDRIA...?" (QUINCE MINUTOS O MAS)

Examine una por una sus opciones del Paso 2. Si mi organización tuviera estas nuevas características, ¿qué sucedería como consecuencia? ¿Qué obtendría la organización? ¿Qué obtendría yo?

Al responder esta pregunta, algunos elementos le llamarán la atención. Tome nota de ellos y dedíqueles la mayor parte del tiempo.

PASO 4: AFINANDO LAS CINCO CARACTERISTICAS PRINCIPALES

Según lo que haya sucedido en el Paso 3, escoja las cinco características que le resulten de mayor peso para usted y su organización. No importa que dichas características no parezcan plausibles ni viables.

(Eso vendrá después.) Trate de incluir por lo menos un par de elementos que lo insten a pensar: "Es lo correcto, pero aquí nunca podríamos lograrlo".

¿Por qué cinco? Es una cantidad suficientemente grande para permitir una imagen diversificada, pero suficientemente pequeña como para retenerlas todas en la mente.

Eche otro vistazo a su descripción de cada elemento. Reescriba hasta asegurarse de que las frases concuerdan con la imagen que usted ve.

PASO 5: LOS OBSTACULOS

Ahora bien, ¿qué debería hacer para lograr cada uno de los componentes de esta visión? ¿Qué obstáculos habría que superar?

Por ejemplo, si usted escribió "Todos se tratan como colegas", tal vez piense que sería preciso revisar el sistema de ascensos de su organización. ¿Qué aptitudes y nuevos conceptos se necesitarían para lograrlo?

Tal vez se sienta amedrentado por la dificultad de superar estos obstáculos. No obstante, redacte un conjunto preliminar de ideas. ¿Cuáles son los obstáculos? Explíyese sobre cada uno.

PASO 6: "SABRE QUE PROGRESAMOS SI..."

Ahora examine cada una de las cinco metas primordiales, y cada uno de los obstáculos que acaba de describir. Nombre uno o más "indicadores" para cada conjunto. Un indicador es un signo o síntoma cuya presencia señala que se ha realizado algún progreso.

Este ejercicio, realizado por los integrantes de un equipo, puede conducir a una conversación experta (capítulo 57), al ejercicio de diseño de una organización inteligente (a continuación) o a las primeras etapas del proyecto de crear una visión en conjunto (capítulo 47). Los ejercicios de "¿Qué deseamos crear?" (capítulo 49) contienen preguntas que pueden ayudar en este ejercicio.



Diseñando una organización inteligente: primeros pasos

Rick Ross, Charlotte Roberts, Bryan Smith

El ejercicio "Definiendo una organización inteligente" (en el artículo anterior) puede ser útil como preliminar para éste.

PASO 1: FORMANDO LOS GRUPOS

Reúna un grupo con dos tipos de participantes: (1) gente que parezca creer fervientemente en el mejoramiento de la organización, y (2) gente que, dada su posición, inevitablemente deberá participar primero en todo proyecto de aprendizaje. *

En general cada individuo conocerá a la mitad de los demás participantes, y a la mayoría por el nombre. Este ejercicio es sumamente eficaz cuando reúne a representantes de toda la organización —ejecutivos, jefes y empleados— en una discusión sobre el mejoramiento del sistema. "Nos permitió bailar al son de la misma música, al menos por una pieza", señala un participante. Se pueden incluir elementos "semiexternos", como un dirigente sindical, un minorista, un concesionario, proveedor o cliente.

Divida el grupo en dos secciones, iguales en tamaño. La Sección A funcionará como la guardiana de la visión, la gente que presenta una imagen de cómo debe ser la organización inteligente. La Sección B mantendrá presente la realidad actual: la organización, con todas sus fuerzas y dificultades, tal como existe hoy. Ninguna de ambas cosas basta por sí misma. El aprendizaje requiere un intercambio dinámico entre ambos.

Tal vez le parezca que los equipos B, al hacer su lista de elementos negativos, tienen una tarea más fácil. Por otra parte, el ánimo de las secciones A puede ser más optimista y menos irónico. Ambas secciones son esenciales; no permita que ninguna de las dos descuide su papel.

Divida la Sección A y la Sección B en equipos de trabajo (cinco a seis personas en cada uno, idealmente representando varias partes de la organización).

Este viejo ejercicio aparece con otra forma n Mike Pedler, John Burgoyne Tom Boydell, *The Learning Company* (San Francisco: osey-Bass, 1987), pág. 62.

ROPOSITO

Un modo de enfocar la pregunta "¿Cómo rrancamos?" es pedir al quipo que diseñe un roceso, basado en sus rioridades

ESCRIPCION

La mitad del grupo (Sección A) describe los obstáculos para el aprendizaje en su entorno real.

FALTA TRADUCIR

PASO 2: PENSAMIENTO DIVERGENTE

Durante cuarenta y cinco minutos o más, cada equipo debe deliberar sobre el siguiente cuestionario, no necesariamente en este orden. Escriba las respuestas en un rotafolio.

Sección A:

1. ¿Qué elementos (de los cuales carecemos ahora) tendríamos en una organización inteligente?
2. ¿Qué medidas podríamos tomar para concretar estas visiones? ¿Qué prácticas y normas se requieren?

Sección B:

1. ¿Cuáles son los obstáculos actuales para convertirse en una organización inteligente?
2. ¿Qué debemos cambiar o eliminar? ¿Qué normas se deben desechar, qué prácticas abandonar?
3. ¿Qué elementos de la organización ya respaldan el aprendizaje?

Inevitablemente, usted pasará de las descripciones de la situación a las medidas necesarias: "¿Qué debemos hacer al respecto? ¿Quién puede encabezar esta iniciativa?" Al comentar estos puntos, tal vez descubra nuevas visiones (Sección A) u obstáculos (Sección B). Súmelos a su lista.

PASO 3: CLARIDAD

Siempre con los mismos equipos, comience a consolidar las ideas del Paso 2 en una docena de puntos coherentes. Numere cada punto.

Los puntos podrían, por ejemplo, adquirir este formato:

¿Qué deberíamos tener como organización inteligente? (Sección A):

1. Un mejor sistema para difundir información financiera y sobre la clientela en toda la compañía.
2. Un programa de dominio personal para todos los empleados interesados.

Obstáculos a la organización inteligente (Sección B):

1. Las demoras en comunicaciones entre las funciones de marketing y producción.
2. Traer un nuevo "gurú" sin aclarar qué relación tiene su mensaje con el del gurú anterior.

PARTICIPANTES

De 10 a 200 personas. No es preciso que trabajen juntos, pero la tarea debe estar interrelacionada para que sus preocupaciones sean de mutuo interés.

MODERADOR

Puede ser una persona de la organización, o un mediador externo

TIEMPO

De cuatro horas a dos días; cuanto más numeroso sea el grupo, o menos habituados estén sus integrantes a trabajar en conjunto, más tiempo se necesitará.

ELEMENTOS

Rotafolios y plumas.

AMBITO

Un lugar grande y tranquilo donde puedan reunirse al menos dos grupos por vez, con una pared para colgar los rotafolios.

PASO 4: PENSAMIENTO CONVERGENTE

Siempre con equipos, reduzca su lista a tres ítems. Algunos se pueden eliminar rápidamente. Otros serán defendidos: "Yo pienso que este paso reviste especial importancia". Dé a todos la oportunidad de explicarse, y de cuestionar los razonamientos de los demás.

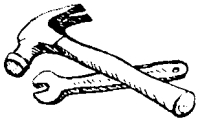
Para que esto resulte más provechoso, use los protocolos de la discusión experta (capítulo 57).

PRIORIDADES INSTANTANEAS *

*La técnica de las "prioridades instantáneas" fue adaptada a partir de un método de encuestas desarrollado por Richard Bolles.

Si tiene dificultades para podar la lista, esta hoja de trabajo puede darle una rápida instantánea de las proposiciones que el grupo considera deseables, prescindibles o inaceptables.

El formulario que incluimos aquí permite manejar hasta diez posibilidades; es fácil crear formularios más grandes con programas de planilla de cálculo.



a. Convenga en diez o menos posibilidades, y anótelas en el formulario de modo que cada cual quede numerada.
b. Dé a cada miembro del equipo una fotocopia del formulario con las proposiciones escritas.
c. Cada participante debe trabajar en el formulario. En cada cuadrado gris, trace un círculo en torno del número de la posibilidad que usted prefiere. Por ejemplo, la casilla superior le da una opción entre las posibilidades 1 y 2.
d. Cuando haya terminado de escoger, anote la cantidad de veces que usted "votó" por cada posibilidad en la Columna A.
e. Luego, en la Columna B, identifique sus prioridades poniendo las proposiciones en orden: 1 para la proposición por la que más votó (el número más alto de la Columna A); 10 para la proposición por la que menos votó (el número más bajo de la Columna A). Si hay empates en los votos de la Columna A, escoja uno u otro como el ítem más alto de la Columna B.
f. Cuando todos los miembros del equipo hayan terminado, se suman los totales (de la Columna A) para obtener un total del grupo. La Columna C está destinada a ese total grupal.
g. Una vez más, identifique las prioridades poniendo las proposicio-

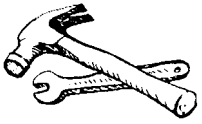
PASO 4: PENSAMIENTO CONVERGENTE

Siempre con equipos, reduzca su lista a tres ítems. Algunos se pueden eliminar rápidamente. Otros serán defendidos: "Yo pienso que este paso reviste especial importancia". Dé a todos la oportunidad de explicarse, y de cuestionar los razonamientos de los demás.

Para que esto resulte más provechoso, use los protocolos de la discusión experta (capítulo 57).

PRIORIDADES INSTANTANEAS *

*La técnica de las "prioridades instantáneas" fue adaptada a partir de un método de encuestas desarrollado por Richard Bolles.



Si tiene dificultades para podar la lista, esta hoja de trabajo puede darle una rápida instantánea de las proposiciones que el grupo considera deseables, prescindibles o inaceptables.

El formulario que incluimos aquí permite manejar hasta diez posibilidades; es fácil crear formularios más grandes con programas de planilla de cálculo.

a. Convenga en diez o menos posibilidades, y anótelas en el formulario de modo que cada cual quede numerada.
b. Dé a cada miembro del equipo una fotocopia del formulario con las proposiciones escritas.
c. Cada participante debe trabajar en el formulario. En cada cuadrado gris, trace un círculo en torno del número de la posibilidad que usted prefiere. Por ejemplo, la casilla superior le da una opción entre las posibilidades 1 y 2.
d. Cuando haya terminado de escoger, anote la cantidad de veces que usted "votó" por cada posibilidad en la Columna A.
e. Luego, en la Columna B, identifique sus prioridades poniendo las proposiciones en orden: 1 para la proposición por la que más votó (el número más alto de la Columna A); 10 para la proposición por la que menos votó (el número más bajo de la Columna A). Si hay empates en los votos de la Columna A, escoja uno u otro como el ítem más alto de la Columna B.
f. Cuando todos los miembros del equipo hayan terminado, se suman los totales (de la Columna A) para obtener un total del grupo. La Columna C está destinada a ese total grupal.
g. Una vez más, identifique las prioridades poniendo las proposicio-

nes en orden, pero esta vez como grupo. Consigne los ordenamientos grupales (1 para el favorito del grupo, 10 para el menos preferido) en la Columna D.

La Columna D presenta la decisión del grupo, pero la Columna C indica la diferencia entre las proposiciones favoritas y las menos favorecidas, un dato vital. Puede indicar, por ejemplo, que las tres primeras proposiciones son las únicas que vale la pena tener en cuenta.

Prioridades
Trace un círculo alrededor de su posibilidad predilecta para cada combinación de las proposiciones que se enumeran debajo.

1	2																		
1	3	2	3																
1	4	2	4	3	4														
1	5	2	5	3	5	4	5												
1	6	2	6	3	6	4	6	5	6										
1	7	2	7	3	7	4	7	5	7	6	7								
1	8	2	8	3	8	4	8	5	8	6	8	7	8						
1	9	2	9	3	9	4	9	5	9	6	9	7	9	8	9				
1	10	2	10	3	10	4	10	5	10	6	10	7	10	8	10	9	10		

Posibilidades	A Totales personales	B Prioridades personales	C Totales grupales	D Prioridades grupales
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

PASO 5: PRESENTACIONES Y PRIORIDADES

Cada equipo A presenta sus tres sugerencias prioritarias acerca de lo que se debe crear. Cada equipo B presenta los tres obstáculos más significativos.

En grupos grandes, se necesita un paso intermedio donde los equipos responden por separado ante su sección. En esas sesiones, cada sección A y B desarrolla una lista de las tres prioridades máximas y luego se las presentan una a la otra.

Si el grupo total suma veinticinco personas o menos, simplemente haga que los equipos A y B hagan su presentación ante el plenario común.

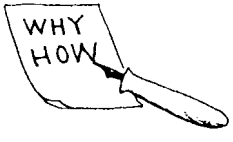
Siga cada presentación con otra discusión experta. Al cabo de cada sesión se debe contar con tres proyectos claves para iniciar la construcción de una organización inteligente: metas a perseguir, obstáculos a superar.

No es preciso llegar a un consenso pleno, pero cada persona del grupo debe sentir que la han escuchado y comprendido.

PASO 6: EJECUCION

Asigne responsabilidades y cree grupos de trabajo para cada uno de los proyectos escogidos, idealmente configurados como experimentos. En cada experimento, el grupo de trabajo intenta realizar una acción, anota los resultados, aprende y presenta un informe al grupo a los treinta o sesenta días.

A partir de aquí, usted podrá profundizar su trabajo en el desarrollo de una visión compartida (capítulo 47) o trabajar con modelos mentales (capítulo 33)



Cómo un hospital usó los "primeros pasos" para pasar de la "enseñanza" al aprendizaje

Charlotte Roberts

UN GRUPO DE DIEZ EQUIPOS DE DIRECTIVOS HOSPITALARIOS UTILIZO RECIENtemente una variante del ejercicio de diseño de una organización inteligente. Todos venían de hospitales privados comunitarios, situados en vecindarios de ingresos medios. Como suele ocurrir en estas reuniones, todos conocían a los demás colegas de su propio hospital pero rara vez habían entablado una conversación detenida con ellos. "Cuando hablamos –señaló un administrador–, es siempre sobre una urgen-

cia: un problema financiero o una crisis en una unidad. Nunca nos sentamos a hablar del futuro." En consecuencia, durante esta sesión de dos días, reunimos a la gente en grupos de su propio hospital.

Los nuevos tiempos habían creado profundos conflictos para los hospitales. Sus vecindarios eran más heterogéneos, con una creciente comunidad de hablantes de español y de chino. Los residentes de los suburbios se interesaban en el bienestar físico, y buscaban asesoramiento sobre nutrición, ejercicio, medicina alternativa y puericultura. El SIDA había reforzado la exigencia de atención prolongada y atención hogareña. También había una creciente comunidad de ancianos con creciente necesidad de servicios médicos. Las autoridades municipales manifestaban una preocupación ambiental por la incineración y eliminación de desechos médicos. Y los administradores se preguntaban nerviosamente cómo prepararse para las batallas políticas sobre los costes de atención y seguros médicos. Si los hospitales no aprendían a manejar estos problemas, se verían en aprietos.

En varios hospitales, el personal administrativo había coqueteado con programas de calidad total, pero se había enfrentado con las mofas de otros grupos. Los médicos argumentaban que ya brindaban atención de calidad, los sindicatos de operarios alegaban que no les pagaban lo suficiente para asumir esa responsabilidad. Y las enfermeras se preguntaban para qué molestarse en participar cuando los demás grupos se oponían.

NUESTRA INDAGACION INICIAL: ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Comenzamos la reunión sorteando las rivalidades internas. Pedimos a todos que dijeran qué era lo contrario de un hospital con capacidad de aprendizaje. La discusión condujo a una respuesta: todos los hospitales, aunque no capaciten a sus médicos y enfermeras, son "hospitales de enseñanza". Se consideran custodios de valiosos secretos sobre la salud de sus "clientes". Pero la información circula en un solo sentido; el hospital no tiene un método formal para comprender mejor a la gente y sus necesidades. ¿Los hospitales se beneficiarían si aprendieran en vez de enseñar? Los participantes no lo sabían.

Los equipos de trabajo idearon ejemplos de "hospitales de enseñanza" (Sección B) y "hospitales de aprendizaje" (Sección A). Un hospital de enseñanza, como señaló una enfermera, "espera a que la gente se desmorone, y luego le explica por qué se desmoronó", defendiendo así la condición de expertos de sus profesionales. Un hospital de aprendi-

zaje ofrecería la misma información, pero la pondría continuamente a prueba para refinarla. ¿Cuál sería el mejor modo de llegar a la gente? Podría haber programas de televisión que incluyeran entrevistas con los pacientes acerca de sus problemas de salud. Se alentaría a los profesionales a admitir que no tenían todas las respuestas.

Un equipo sugirió que un hospital de aprendizaje definiría la salud como una combinación de cinco factores: salud mental, física, emocional, social y espiritual. "Y económica", añadió un médico que dirigía el centro de quemados. Había visto víctimas de quemaduras que, además de padecer otros traumatismos, habían quedado en bancarrota. Un hospital de aprendizaje podría enseñar a sus pacientes no sólo a comprar un seguro de salud, sino a considerar la solvencia económica como un componente de la buena salud.

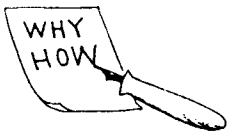
Los equipos de la Sección A comenzaron a proponer soluciones participativas donde el hospital incluía a la comunidad y otros clientes (pagadores, médicos, etc.) en su proceso de planificación. Uno de los primeros cambios que se llevó a cabo después del taller fue alentar a los pacientes terminales a llevar objetos personales, incluidos algunos muebles pequeños, para que la sala del hospital fuera menos anónima. "Cuando llevamos la calidad total a su límite extremo en la atención de salud, es como un arte —comentó un médico—. Honramos el espíritu encarnado en nuestras formas de atención, y luego nos preguntamos si necesitamos incluir otras formas. Comprendemos que la vida tiene una dimensión mayor ."



EL APRENDIZAJE EN LA EMPRESA

The Learning Company, de Mike Pedler, John Burgoyne y Tom Boydell (Londres: McGraw-Hill Book Company, 1991) y *Towards the Learning Organization: A Guide,* de Jinny Belden, Marcia Hyat y Deb Ackley (St. Paul, Minnesota: Belden, Hyatt, and Ackley, 1993) son dos excelentes libros de herramientas, técnicas y ejercicios que complementan los de este volumen. El primero, escrito por tres consultores ingleses, contiene notas breves sobre teoría y práctica de la organización inteligente. El segundo, publicado por los autores, articula muchos de los enfoques tradicionales para el mejoramiento de la eficiencia empresarial (calidad total, gestión participativa, distribución de poder) con interesantes citas, útiles ejercicios y nuevos modos de desarrollar perspectivas múltiples. –**RR**

8 La rueda del aprendizaje



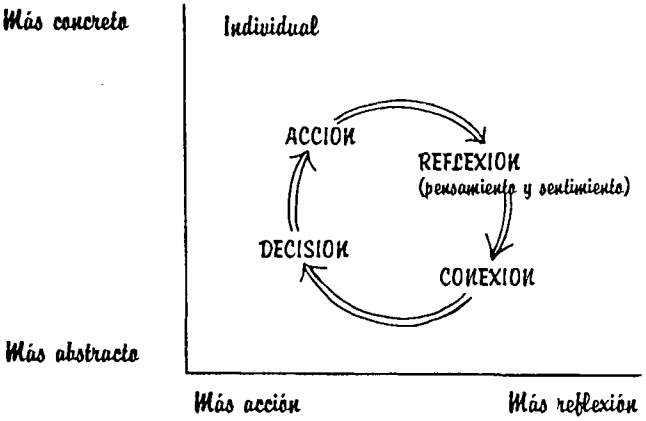
Dominando el ritmo de una organización inteligente

Rick Ross, Bryan Smith, Charlotte Roberts

Si alguna vez tiene la oportunidad de observar a los depredadores en su ámbito natural, notará que funcionan en ciclos. En general permanecen inmóviles, proyectando un aire de serena concentración, como si aguardaran un momento determinado. De pronto, sus músculos se cargan de energía, se abalanzan sobre su presa y la derriban. Luego recobran la calma original. El ciclo ha regresado a sus inicios.

La gente también aprende de manera cíclica. Va de la acción a la reflexión, de la actividad al reposo. Para lograr cambios duraderos, los ejecutivos deben hallar un modo de explotar este ritmo, de crear no sólo tiempo para pensar, sino tiempo para distintos tipos de pensamiento y discusión colectiva. Nuestra herramienta favorita es la "rueda del aprendizaje". *

¿Cómo se usa la rueda? En cualquier proyecto o iniciativa, individual o grupal, cada etapa exige gran atención antes de pasar a la siguiente:



Reflexión: Transformarse en observador de los propios actos y pensamientos. Esta fase puede comenzar con una meditación sobre un acto previo. ¿Cómo funcionó? ¿Qué pensábamos y sentíamos en el

*Nuestra principal fuente sobre este tema es el libro de David Kolb, ***Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*** (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1984). Kolb expone sintéticamente las teorías pedagógicas del filósofo americano John Dewey, de Kurt Lewin, pionero en psicología de la organización, y de Jean Piaget, filósofo del aprendizaje. Los veteranos del movimiento de la calidad también reconocerán el "ciclo Shewhart" (el ciclo "plan-tarea-estudio-arte") popularizado por E. Edwards Deming. (Walter Shewhart

parecía tener en cuenta los conceptos de Dewey sobre pensamiento reflexivo.) El autor británico Charles Handy acuñó la expresión "rueda del aprendizaje" en su libro *The Age of Unreason* (Boston: Harvard Business School Press, 1989, 1990). Stephanie Spear de Innovation Associates desarrolló una variante del ciclo que resulta muy aplicable para los equipos. Joyce Ross ayudó a pulir nuestra descripción.

ínterin? ¿Qué creencias (qué "teorías en uso") afectaban nuestro modo de encararlo? ¿Ahora vemos nuestras metas de otra manera? Muchas culturas empresariales alientan a la gente a saltear esta etapa, dadas sus premisas acerca del modo de utilizar el tiempo. Si alguien está reflexionando, se considera que es correcto interrumpirlo, porque "no está haciendo nada".

Para las técnicas reflexivas, véase "La columna izquierda" (capítulo 35).

Conexión: Creación de ideas y posibilidades para la acción, y reordenamiento de ellas en nuevas formas. En esta etapa, buscamos lazos entre nuestros actos potenciales y otras pautas de conducta del sistema que nos rodea. Los científicos consideran que es la etapa para generar hipótesis sobre el funcionamiento del mundo. ¿Cuál era el camino fructífero que sugería nuestro último acto? ¿Qué nueva comprensión del mundo hemos obtenido? ¿Qué deberíamos buscar a continuación?

El pensamiento sistémico es muy pertinente en esta etapa. Véase el ejercicio grupal del capítulo 16.

Decisión: Optar por un método o acción. A partir de las posibilidades generadas en la etapa de conexión, escogemos y refinamos nuestro enfoque. La "decisión" incorpora un elemento de opción: "He aquí la posibilidad que elegimos, y he aquí los motivos".

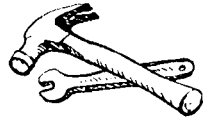
Acción: Realizar una tarea, en lo posible con una actitud experimental. Aunque actuemos apresuradamente, estamos respaldados por las tres etapas reflexivas precedentes. Cuando terminamos la tarea, regresamos de inmediato a la etapa reflexiva, quizá con un examen final. ¿Cómo funcionó?

La rueda del aprendizaje nos libera del frenesí, pues deja tiempo para la reflexión y la creatividad. Si se practica regularmente se convierte en un modo de vida, tal como el método científico es un modo de vida para la gente que trabaja en laboratorios. El trabajo que se realiza siguiendo el ritmo de la rueda del aprendizaje es tranquilizadoramente cíclico. Aunque cunda el frenesí, sabemos que nuestros actos no serán precipitados, porque el tiempo para la reflexión forma parte de nuestro quehacer. Cuando llega el momento de actuar, podemos reaccionar sin dilación.

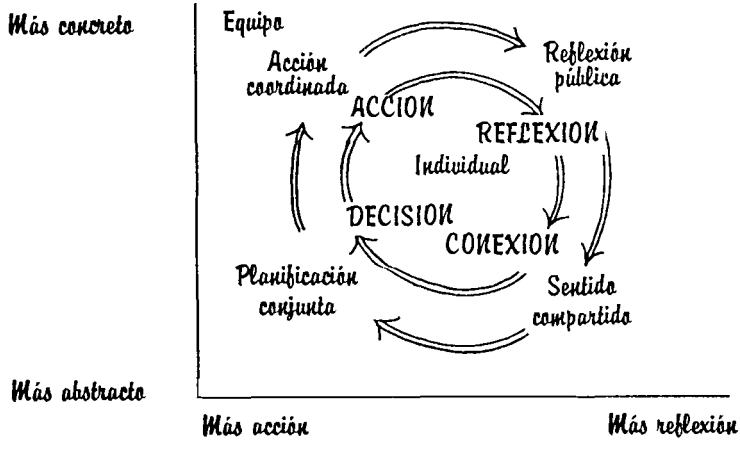
Cuando nos apresuramos a realizar una acción, pero sentimos un

misterioso bloqueo, el ciclo sugiere posibilidades para seguir adelante. Es probable que necesitemos dedicar más tiempo a una de las otras fases. La gente que utiliza la rueda reconoce que aprende más rápidamente cuando se mueve despacio, cuando piensa más y se toma el tiempo para comprender en profundidad en vez de reaccionar precipitadamente. Si dedicamos pocos minutos a la reflexión, quizá debamos dedicar días a la ejecución, no tanto para corregir errores, sino para cambiar de criterio sobre la marcha. Alguien preguntará por qué no fue incluido en el proyecto. Alguien exigirá un cambio que se debió prever. Cuando uno lleva prisa por mantenerse al corriente, hay un desfasaje inevitable, porque estos cambios reflexivos requieren mucha atención en el momento en que nuestro cuerpo, como quien dice, brinca sobre la presa.

La rueda del aprendizaje en equipo



CADA ELEMENTO DE LA RUEDA INDIVIDUAL TIENE UN CORRELATO PARA EL equipo: la etapa de "reflexión" es "pública" porque se realiza ante una mesa. La gente comenta sus modelos mentales y creencias, y cuestiona a los demás cortésmente pero sin rodeos.



Véase "Discusión experta" (capítulo 57).

Cuando se establece un terreno común, los integrantes del equipo pueden llegar a una comprensión mutua. Así se introduce la etapa del significado compartido. "¿Qué usaremos ahora?" Stephanie Spear lo

denomina la etapa de la "comprensión compartida", y es muy buena para refinar la visión y los valores compartidos.

Luego viene la planificación conjunta o, en situaciones menos formales, el diseño conjunto de una medida: "Ahora fabricaremos un prototipo. Y tendrá este aspecto". Esta etapa puede incluir la planificación de cambios estructurales, un componente clave del pensamiento sistémico.

Véase "Enriqueciendo el arquetipo" (capítulo 20).

Por último, hay acción coordinada, que no equivale forzosamente a acción conjunta. Varios integrantes del equipo pueden llevarla a cabo en forma autónoma, trabajando en diferentes funciones y entornos. El tiempo que se ha consagrado a reflexionar, construir un sentido compartido y planificar en conjunto redunda en una iniciativa pulida.

Muchos creen que pueden saltear las etapas de reflexión pública y sentido compartido, pero son cruciales. Si dedicamos tiempo a reflexionar en conjunto para elaborar un sentido compartido, a menudo generamos acción coordinada sin necesidad de planificarla.

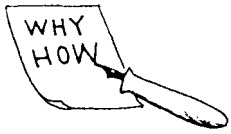
Además de ayudar a coordinar las actividades del equipo a pesar de la distancia, la rueda del aprendizaje en equipo recuerda a sus integrantes sus flaquezas, de un modo que impulsa al equipo a compensarlas naturalmente. Tal como hace la mayoría de la gente con la rueda individual, la mayoría de los equipos pasan por alto uno o más pasos. En algunas organizaciones, los equipos se lanzan continuamente a nuevas decisiones y acciones, sin reflexionar sobre las pruebas que han realizado o sin tener en cuenta (en la etapa del "sentido compartido") toda la gama de posibilidades. Es como si realizaran un experimento tras otro sin verificar los resultados.

En otras organizaciones, los directivos dicen: "Tengo que comprender esto a fondo antes de tomar una decisión". Se atascan en la "conexión" y la "decisión" y se pierden el aprendizaje que surge de la experimentación (acción) y la evaluación de los resultados. Otras personas se sienten cómodas ideando y realizando experimentos, pero nunca se "deciden" por una posibilidad. Sus esfuerzos son desperdigados y difusos.

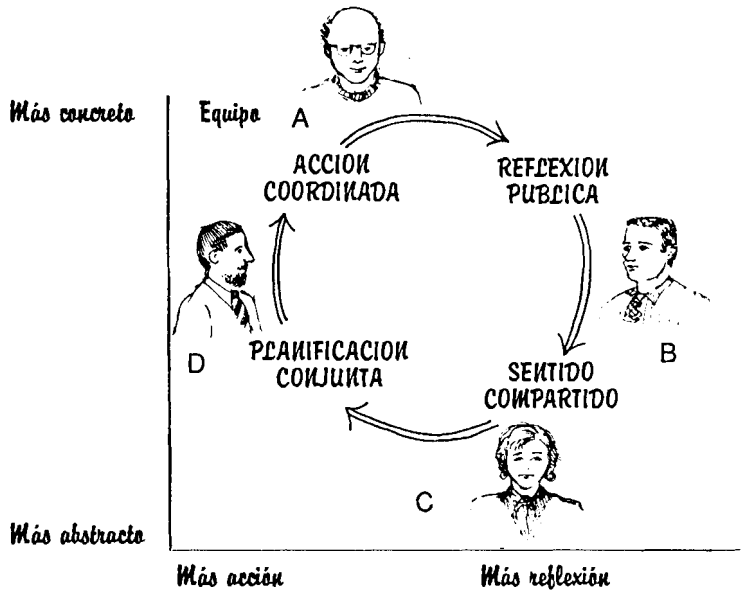
Charles Handy señala que el papel fundamental del líder consiste en mantener la "rueda" en movimiento. No es tarea fácil; requiere energía y sutileza, la capacidad de ceñirse a un propósito y la voluntad de comprender los modelos mentales de la gente mediante el aprendizaje de estilos ajenos.

Los estilos individuales en la rueda del aprendizaje

Rick Ross



DAVID KOLB SUGIERE QUE LA MAYORIA DE LA GENTE SE APEGA NATURALmente a una o dos fases del ciclo:



Kolb ha basado su taxonomía de los estilos de aprendizaje en su versión de este ciclo. En su vocabulario, las personas que adquieren gran interés personal en las actividades, como el caballero del punto B, se denominan "pensadores divergentes". Descollan en el análisis de problemas. Yo los llamo "inspiradores" o *brainstormers*, porque son maravillosos para ver las cosas desde distintas perspectivas. En la primera parte de la resolución de problemas, cuando procuramos analizar una situación, estas personas valen su peso en oro. Cada vez que alguien intenta cerrar la discusión y pasar a una solución, dicen: "Bien, hay otro modo de ver esta situación".

En el capítulo 63 encontrará herramientas para descubrir estilos de aprendizaje en los equipos.

Pero en algún momento hay que silenciarlos y permitir que las personas del punto C dirijan la discusión. Son los descubridores de conexiones. Extraen hipótesis y sugieren los motivos por los cuales algo

sucedió. Son los pensadores sistémicos más naturales del equipo, y no hay que callarlos sino inducirlos a hablar.

Gradualmente pasamos a los descubridores de soluciones (Kolb los llama "pensadores convergentes") del punto D. Como los descubridores de conexiones, tienen facilidad para la abstracción, pero también son propensos a experimentar. Saben por intuición que las cosas deben desplazarse hacia cierto punto. Son magníficos para el análisis de soluciones. La acción comienza bajo su influencia.

El último grupo, en el punto A, está constituido por los "acomodadores" de Kolb. Con esa designación no quiso decir que ceden fácilmente cuando alguien los cuestiona, sino todo lo contrario. No son acomodaticios, sino que manejan el proceso de acomodamiento de la teoría a la realidad, aplicación de la solución y cotejo de las hipótesis del experimento con los hechos. Son los más propensos a abandonar una teoría que no concuerda con los datos, con lo cual son esenciales.

Los equipos más fructíferos, como señala Kolb, tienen representantes de los cuatro estilos. Y estos equipos vuelven locos a sus integrantes. Mientras A procura llevar las cosas a cierto punto, B tiene una veintena de ideas sobre el modo de mirar la situación, D quiere hacer algo —"¡cualquier cosa, por amor de Dios!"— y C acaba de descubrir un nuevo conjunto de conexiones. El reto consiste en aprender a valorar esa diversidad y ayudar al equipo a encontrar su camino por la rueda: el jefe del grupo sabe cuándo dar la palabra a los divergentes del punto B, y cuándo acallarlos para interpelar a los descubridores de conexiones. Más tarde, cuando todos concuerdan en la solución básica, alguien debe preguntarle al ingeniero, el acomodador del punto A: "¿Cuáles son los primeros pasos? ¿Quién hablará con quién?"



LA EDAD DE LA SINRAZON

En su libro *The Age of Unreason* (Boston: Harvard Business School Press, 1989, 1990), Charles Handy afirma que dentro de quince años la mayoría de las organizaciones serán totalmente irreconocibles, y totalmente "irracionales" según las pautas actuales. Ofrece una convincente descripción de las turbulencias que están modificando las estructuras empresariales, y de los nuevos estilos de organización que pueden surgir. Por ejemplo, describe la organización "en trébol", igualmente atenta a la formación de directivos, empleados de tiempo parcial y empleados temporarios y la organización federalista, donde

el poder debe emanar del nivel más bajo que sea posible. Handy también ofrece una magnífica guía para utilizar la rueda del aprendizaje. Recomendamos este libro para la gente que está modificando la infraestructura, trabajando en equipos o planeando un proyecto de organización inteligente. **—RR, AZ**

9 Campos de liderazgo



Charlotte Roberts, Rick Ross, Bryan Smith

La presencia o la ausencia de liderazgo siempre se intuye cuando uno comienza a trabajar en una nueva organización. En algunos casos, se presiente que algo está "descentrado", aunque todos digan "lo correcto". También se presiente que todos saben que algo está descentrado. En otras ocasiones se nota que ya existe un campo de aprendizaje que afina y refuerza los esfuerzos de la gente. En este caso, un "campo" es una estructura invisible pero muy real que influye sobre la conducta. Sabemos que estos campos existen —al igual que los campos gravitatorio, electromagnético y cuántico— no porque los experimentemos directamente, sino porque vemos sus efectos. *

El desarrollo de un campo que aliente el aprendizaje es la tarea primordial del liderazgo, y quizá sea el único modo en que un líder tiene derecho a influir sobre los demás. Para construir un campo, no se busca primero la adhesión de la gente. El líder se encarga de los detalles que le conciernen, y oportunamente logra la adhesión de los demás.

Para los componentes arquitectónicos de estos detalles, véase el capítulo 6, sobre todo la nota que se refiere al triángulo arquitectónico.

En nuestros seminarios hemos comprobado el valor de un campo. Hemos aprendido que el primer día debemos concentrarnos intensamente en los detalles de la presentación. El aula es como un templo; no hay cajas abiertas con papeles a la vista, ni gente escribiendo en ordenadores portátiles. Incluso prestamos atención a la disposición de las sillas. ¿Demasiada formalidad? ¿Demasiada dispersión? Estos deta-

***Nuestra utilización de la teoría de campos deriva del capítulo sobre campos del libro de Margaret Wheatley, *Liderazgo y la Nueva Ciencia*, Ed. Granica, 1994, Buenos Aires. Véase el final de nuestro capítulo 15.**

lles parecen intrascendentes, pero todos contribuyen a crear una atmósfera o a conspirar contra ella.

Si el primer día hemos ejercido un buen liderazgo, el segundo día el campo ya no nos necesita. Otros participantes agregan a los diálogos y relaciones, y generan resultados que nosotros jamás habríamos imaginado y mucho menos producido. Todo profesor conoce esta sensación: cuando le va bien con un curso, es como si brotaran llamas del interior de los presentes, formando una gran llama común. Con ese campo, ya no es preciso controlar la escena. Podemos consagrar nuestra atención al planteo de nuevos desafíos.

Muchos jefes de grupo, conscientes de la potencia de los campos que generan, son conocidos por su atención al detalle. Por ejemplo, muchos participan personalmente en el diseño físico de sus edificios. Pero no todos los líderes reconocen que su papel requiere mayor o menor participación para diseñar el ámbito emocional del campo de liderazgo y desarrollar la capacidad para intuir sus límites. Cuanto más se fortalece el campo, más probable es que se extienda a los clientes, los accionistas y la red de competidores, proveedores y aliados internacionales.

El papel de los directivos

TODOS CONTRIBUYEN A FORMAR LA CULTURA DE UNA EMPRESA, DESDE EL dependiente de una playa de embarque hasta el presidente del directorio. Pero los directivos tienen una responsabilidad especial, pues ejercen tanta influencia que cualquiera de sus actos tiene gran repercusión en el campo de la organización. Cada aspecto de su desempeño, cada conversación que entablan y cada decisión que toman manifiestan qué valores consideran importantes para la organización. Por eso una organización inteligente no puede existir sin el compromiso y el liderazgo de sus directivos.

Han pasado los tiempos en que la mayoría de los directivos pensaban que el aprendizaje era una función del departamento de Recursos Humanos. Saben que existe una relación indisoluble entre su tarea y la labor de promover el aprendizaje. Pero en muchos casos aún ignoran cómo proceder. Algunos suponen que basta con dar el ejemplo: si producen resultados extraordinarios y mejoran visiblemente su propia capacidad, inspirarán a otros. Pero en la práctica esto no es suficiente. Es necesario demostrar que se cree en la empresa y sus integrantes.

Las disciplinas del aprendizaje constituyen un vehículo para alimentar esta clase de liderazgo. En vez de iniciar una docena de proyectos simultáneos, es recomendable concentrarse en tres o cuatro, siempre con una idea clara de los valores que se intenta comunicar. Conviene comenzar con iniciativas que nos interesen profundamente, por lo cual el dominio personal es una disciplina muy valiosa para los directivos. Debemos demostrar visiblemente la voluntad de respaldar las ideas rectoras que consideramos importantes, mientras permanecemos abiertos a la participación y la opinión de los demás, para lo cual son esenciales las aptitudes comunicativas de la visión compartida. La comprensión de los puntos de vista ajenos también exige practicar la reflexión y la indagación (modelos mentales). La traducción de esta comprensión en innovaciones de infraestructura reforzará el campo que creamos, para lo cual se necesitan las aptitudes de diseño del pensamiento sistémico. Por último, la disciplina del aprendizaje en equipo será a menudo la esfera donde se sienta nuestro liderazgo.

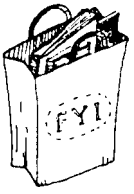
CARISMA Y CAMPO DE INFLUENCIA



La tarea de construir un campo no depende del carisma; más aún, si alguien recurre al carisma y el poder personal para generar influencia, no hay manera de propagar ese poder dentro de la organización. El campo de influencia se apaga cuando esa persona muere o abandona la empresa. En cambio, recuerdo a un socio de una empresa contable a quien me habían presentado como un líder excepcional de la comunidad de negocios de Toronto. Cuando lo conocí, me dije: "Este hombre parece un ratón". Hablaba con un hilo de voz. Podría haber actuado en una película, en el papel del contador nervioso y tímido.

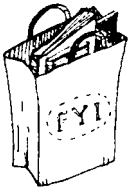
Una hora después, sentí ganas de abandonar mis estudios para ser un contador colegiado como él. Rara vez un tema me había interesado tanto en mi vida. Ese hombre hablaba de los contadores como instructores y mentores: "Somos como sacerdotes para una organización. Estamos en cualquier parte donde se requiera nuestro asesoramiento. Ofrecemos nuestros mejores consejos; les indicamos cómo llegar adónde van". Este hombre atraía a los contables jóvenes más talentosos de América del Norte. Les encantaba trabajar con él. Consagraban su vida a esa visión de la contabilidad como una profesión servicial. Su carisma no surgía de su personalidad sino de lo que veía, lo que

defendía, de su capacidad para expresarlo en un campo que influía sobre miles de personas. —**RS**



EL LIDER COMO MAYORDOMO

En su libro *Stewardship* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1993), Peter Block arguye con elocuencia que el liderazgo en una organización inteligente difiere muchísimo del modelo autoritario y carismático predominante. La "mayordomía" es, según Block, "la voluntad de responsabilizarse por el bienestar de la organización, trabajando al servicio de quienes nos rodean en vez de controlarlos. Es responsabilidad sin control ni acatamiento". Los cambios que sugiere Block incluyen innovaciones en los reglamentos y las remuneraciones. La imagen de una organización conducida por dirigentes que son "mayordomos" constituye una vívida visión. —GR



DOMINANDO NUESTRO DESTINO

Aunque Jack Welch, gerente general de General Electric, tal vez nunca haya oído hablar de organizaciones inteligentes, su estilo de liderazgo refleja, dentro del contexto de una compañía muy jerárquica, muchas de las prácticas que se recomiendan en el libro de Noel Tichy y Stratford Shermann, *Control Your Destiny Or Someone Else Will* (Nueva York: Currency Doubleday, 1993). El consejo ejecutivo de Welch, por ejemplo, que comprende a los doce presidentes de compañía de GE y otros altos directivos, es un ejemplo cabal de aprendizaje en equipo y de discusión experta. Los integrantes del equipo de Welch llevan a la mesa todos los problemas de negocios concebibles, y los encaran en una conversación sin trabas, sin sentirse obligados a llegar a una decisión.

Lo más importante es que los autores del libro nos demuestran que Welch sabe aprender. Pasó de una visión verticalista (la famosa consigna de que todas las empresas de GE tenían que ser número uno o número dos en sus mercados) a una organización donde prevalece el aprendizaje. —**RR**

10 Reinventando las relaciones



Cómo disolver los obstáculos a la colaboración

Charlotte Roberts

Los límites que separan a las personas pueden socavar los más fervientes deseos de aprender en equipo y de fomentar la inteligencia colectiva. En 1992 el director de un gran hospital privado me invitó a pasar un día con su equipo de ejecutivos. Por teléfono me adelantó que el equipo tenía graves problemas de comunicación y aprendizaje, pero cambió totalmente de actitud cuando nos reunimos con su gente. "Charlotte –me dijo–, ya practicamos el aprendizaje. Sólo necesitamos afinar nuestros planes de acción." El único factor que había cambiado era la presencia de la gente con quien él entablaba una relación verticalista. Durante la reunión, pues, me mantuve alerta a otros indicios que señalaran problemas de relación entre los miembros del equipo.

A pedido del director, hablamos de una definición del aprendizaje. Durante un descanso, dos ejecutivos me comentaron que era como discutir, como los escolásticos, cuántos ángeles bailaban en la cabeza de un alfiler. La deferencia que demostraban ante el jefe, que se transformaba en cinismo cuando hablaban a sus espaldas, era otra señal. De vuelta en la reunión, un miembro del equipo tuvo la audacia de declarar que no creía que constituyeran una organización inteligente ni una organización de calidad. El director le recordó el elevado puntaje que había obtenido el hospital en una evaluación realizada por un comité que él había designado. Otros dos ejecutivos se apresuraron a respaldar al director. El autor de la objeción se replegó como un cachorro asustado. Al parecer la gente no estaba en libertad de expresar sus desavenencias. Al cabo de varios episodios similares, pregunté si la gente del resto del hospital estaba dispuesta a decir la verdad o si sólo le decían al director lo que él quería oír. Nadie respondió. Todos ordenaban papeles o desviaban la vista. Otra pista, pensé; la incomodidad de todos era palpable.

Por último, cuando terminó el primer día, un vicepresidente (que en la reunión había perorado sobre las actitudes positivas) me llevó aparte y murmuró: "No, no somos una organización inteligente". Ni siquiera podía contratar a su propia gente, pues el director debía aprobar todas las contrataciones. Dos pistas más: lo que él había dicho, y el momento que escogió para decírmelo.

Me han dicho que este equipo aún tiene problemas para aprender y comunicarse. Sus problemas surgen de los supuestos de los miembros del equipo sobre la naturaleza humana, y sobre el modo en que deben comportarse los gerentes cuando están juntos. Para progresar, estos equipos deben reinventar sus modelos de las relaciones humanas. Esto requiere profundas reflexiones sobre creencias fundamentales acerca del yo, el trabajo y el poder. También requiere la modificación de las estructuras más celosamente protegidas de la organización, las que se relacionan con los ascensos y las remuneraciones. Es una tarea larga y dificultosa, sobre todo en una organización cuyos dirigentes se resisten a cuestionar sus premisas. Pero en la práctica, el trabajo puede comenzar por dos vías fundamentales: la intimidad y la autoridad compartida.



INTIMIDAD

La palabra "intimidad" deriva del latín *intimus*, es decir, "lo más interior", "el fondo de", de donde proviene *intimare* ("llevar dentro de algo, dar a conocer"); ello nos recuerda que aludía, más que a la cercanía emocional, a la voluntad de comunicar algo con franqueza. —**CR**

Intimidad

HACE POCO TIEMPO VI EL PODER DE LA INTIMIDAD EN UNA COMPAÑIA manufacturera de alta tecnología. Antes, cualquier pregunta sobre las necesidades de la clientela tenía que pasar por ventas. Ahora, un grupo se reúne regularmente para tratar un proyecto: el diseño, construcción e instalación de una fábrica perteneciente a uno de sus principales clientes. El cliente hizo un requerimiento singular y complejo: desarrollar un grupo de robots interactuantes que "leyera" el trabajo de los demás a medida que el producto se desplazaba por la cadena de montaje. Como los miembros del equipo habían pasado un tiempo aprendiendo a conocerse, sabían cuándo escuchar las preguntas y opiniones de los demás. No hacían promesas que no pudieran cumplir. Cuando conversaban por separado con el cliente, no se contradecían; cuando había malentendidos o desacuerdos, podían investigarlos sin

sentirse paralizados. Formaban una unidad consagrada a servir a la clientela, no un grupo de ególatras y "expertos" rivalizando por el reconocimiento y el control de la situación.

En las organizaciones la intimidad comienza con el compromiso de conocer a la gente que está detrás de la máscara de un título, un puesto o una función. Los integrantes de un equipo donde reina la intimidad conocen las predilecciones de los demás. Exponen con franqueza sus creencias, sentimientos, pensamientos y aspiraciones. Saben equilibrar la indagación con el alegato; esta habilidad resulta más fácil de adquirir y practicar cuando existe un nivel mínimo de intimidad. Si uno dirige un grupo donde hay intimidad, puede obtener más lealtad de la que se gana con una mera posición de autoridad. También obtendrá mayor continuidad, pues los empleados que se sienten valorados suelen quedarse en la organización.

Para generar intimidad, converse de una manera que la induzca. Ello no significa entrometerse en los secretos, transgredir los límites del decoro ni husmear en asuntos privados. La intimidad no procura presionar a nadie para que revele los detalles de su vida personal ni sus deseos personales. Lo que cuenta son las opiniones verdaderas sobre una idea, sus incertidumbres y nuestras opiniones sobre los fracasos propios y ajenos y las "vacas sagradas". Si alguien manifiesta disgusto o desinterés en cierto asunto, pregúntele el porqué. Si alguien nos pregunta, respondamos con franqueza. Los ejercicios de visión compartida también generan una atmósfera de intimidad: cuando nos interesa profundamente la concreción de un propósito común, reconocemos la necesidad de las aportaciones de los demás.

Aunque la intimidad ofrece una rica sensación de participación, también implica vulnerabilidad. Cuando alguien explora sus modelos mentales y su visión y valores personales, queda "expuesto" mental, emocional y socialmente. No dispone de libertad para hacer cosas a hurtadillas, para retener información, para fingir que sabe algo que no sabe, o para proponer e ejecutar normas que lo favorecen a costa del equipo. La intimidad requiere que seamos dignos de confianza, porque sabemos que un propósito común nos une al equipo. La falta de confianza que prevalece en la mayoría de las organizaciones no es la *causa* de la falta de intimidad, sino un síntoma de ello.

Muchos directivos dudan del valor de la intimidad y de su capacidad para afrontarla. "¿Cómo puedo entablar intimidad con toda la gente de mi equipo —se preguntan—, cuando no tengo tiempo para hablar con todos los nuevos?" Puede requerir más tiempo y atención

al principio, pero pronto permite ahorrar tiempo. La gente que se entiende íntimamente desperdicia menos esfuerzos. No tiene que corregir errores provocados por decisiones precipitadas ni escribir memorandos para protegerse de los ataques de sus colegas. La calidad de las decisiones mejora, gracias a la franqueza y la fidelidad a un propósito común. Si hay menos personas para realizar más tareas, la supervivencia del proyecto a menudo depende del nivel de intimidad.

Algunos ejecutivos temen que esta actitud pueda provocar malentendidos sexuales. Otros temen el racismo, o incómodas desavenencias. Pero la intimidad no equivale a sexualidad en el lugar de trabajo, ni significa dar rienda suelta a los impulsos emocionales. La gente que tiene experiencia con la intimidad sabe que expresar los sentimientos es una aptitud como cualquier otra. Mejora con la práctica. En el trabajo es posible expresar una amplia gama de sentimientos, desde el interés genuino que reservamos para los amigos hasta el respeto por los colegas que contribuyen a crear un producto o servicio. Sea como fuere, los empleados menores de cincuenta años parecen sentirse más cómodos con esta clase de expresión. En muchos casos, la exigen. Una organización que desee atraer a los mejores no tiene más opción que permitir la manifestación de sentimientos humanos en el lugar de trabajo, reconociendo a la persona como una totalidad, no sólo como una función.

Autoridad compartida



AUTORIDAD

Como la palabra "autor", este vocablo se remite al griego *authentikós*, que significaba hacedor, maestro o creador. Nuestra acepción de "autoridad" (la posesión del derecho y el poder para mandar) surge del hecho de que el creador de una obra artística o artesanal tiene poder para tomar decisiones sobre ella. —**CR**

TRADICIONALMENTE LA AUTORIDAD CONSISTE EN LA CAPACIDAD DEL JEFE para mandar y tomar decisiones. Como los directivos pueden ordenar

a los demás qué hacer, se los considera obligados a ser "autores" de todas las decisiones críticas, al estilo de dictadores benévolos.

Pero en las nuevas relaciones laborales, la autoridad se comparte. Ello significa responsabilidad mutua por los mismos efectos, aunque la autoridad no esté compartida explícitamente. Como sugiere nuestro léxico, sin autoridad compartida no puede haber creatividad ni autoría compartida. Si tú y yo trabajamos juntos, nos vemos como coautores. Podemos continuar tomando decisiones individuales, pero lo hacemos con pleno conocimiento de nuestro propósito común, y de los pensamientos y sentimientos del otro.

Cuando describí este modelo de autoridad en una compañía, un gerente me preguntó: "¿Pero quién toma las decisiones difíciles?" La pregunta implicaba un difundido modelo mental sobre decisiones difíciles: como suponen efectos dolorosos (que a menudo incluyen despidos, recortes salariales y descensos de categoría), un equipo es incapaz de comprenderlas, y mucho menos de tomarlas. Yo propongo otro modelo mental: como estas decisiones son tan críticas, y afectan a tanta gente, es perentorio que participen las personas que resultarán afectadas o serán responsables. ¿Cómo se asegura la honestidad de los que toman las decisiones? Garantizando que todos tengan en cuenta las implicaciones de largo plazo, impidiendo el predominio de los intereses personales y compartiendo una información precisa y completa.

Sé de un banco que aprendió los beneficios de la autoridad compartida cuando la cajera de una apartada sucursal, a solas un viernes por la noche, se quedó sin cambio treinta y cinco minutos antes de cerrar. Mientras una larga fila de personas aguardaba para cobrar sus cheques del sueldo, comenzó a redondear sus desembolsos hasta un dólar. Cuando se quedó sin billetes de un dólar, los redondeó hasta cinco. Incluso llegó a redondear hasta los próximos diez antes de cerrar la ventanilla. Cuando el supervisor contó el dinero, la cajera había entregado 320 dólares de más. Pero el banco estima que esa noche ganó cien clientes nuevos a través de las referencias. La cajera no temía represalias; más aún, el banco la señaló como una heroína.

Cuando un grupo comienza a compartir la autoridad, la intimidad adquiere un valor añadido: crea la atmósfera para respaldar decisiones difíciles en momentos difíciles.

Un nuevo modelo de las relaciones

¿QUÉ DEBE HACER UN EQUIPO DE EJECUTIVOS PARA PROMOVER NUEVAS formas de relación?

- Compartir la información importante, sabiendo que ello supone capacitar a la gente para comprender la información. Como mucha gente cree que su autoridad deriva de ocultar información, los directivos deben ser los primeros en abrirse. La información que los directivos opten por compartir debe revestir una manifiesta importancia, vital para los esfuerzos del equipo, preferiblemente si hasta ahora ha sido confidencial.

Para un buen modelo de información compartida, véase "El juego de los negocios", al final del capítulo 88.

- Compartir la gloria. La colaboración, la autoridad compartida y la intimidad no pueden existir cuando una persona –y menos si es el "jefe"– se adjudica todos los méritos de una tarea.
- Reconocer y recompensar la franqueza y la apertura. Los directivos deben ser ejemplos de ello en reuniones y otras circunstancias.
- Promover y recompensar la colaboración grupal, sobre todo cuando se realiza entre diversas funciones, y en todos los niveles de la organización.

Véase "Buscando un colaborador", a continuación.

- Entablar diálogos o discusiones expertas concentradas en el modo en que la gente percibe sus relaciones. Es preferible hacerlo después que un grupo ha tenido cierto contacto con el aprendizaje en equipo y la expresión de modelos mentales. Hace poco tiempo, por ejemplo, ayudé a un equipo de ejecutivos que afrontaba la absorción de la empresa a expresar sus temores acerca de los criterios de la nueva organización:

  Cada uno de ellos completó la frase: "Me iré de esta empresa al instante si..."

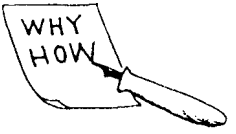
  "... me piden que espere a que los nuevos directivos me indiquen qué hacer", completó uno.

  "... no tengo autoridad suficiente para cambiar nada", dijo otro.

  "... el presidente de nuestra división renuncia, pues en el pasado ha compartido mis valores y ha sido mi mentor".

La declaración de estos límites y su pérdida potencial constituyó un elemento clave para adaptarse al nuevo sistema. La libertad de hablar sin reservas sobre sus temores era indicio de las nuevas relaciones que habían entablado, y les infundió valor para enfrentar con franqueza la nueva organización.

11 Buscando un colaborador



Bryan Smith, Charlotte Roberts

Si tratamos de crear una organización inteligente, con frecuencia vemos con desazón cuán lejos estamos de nuestros objetivos. Esto puede ser desalentador, sobre todo durante las inevitables etapas en que nos topamos con resistencia, hostilidad y demoras en el sistema. La estrategia ideal consiste en moverse gradual y continuamente hacia la visión que se tiene de la organización, aprendiendo a convivir con el estrés y la tensión emocional. Pero no es fácil, y todas las estrategias convencionales para enfrentar esa tensión empeoran las cosas. Los ejecutivos defraudados ejercen mayor presión, reducen el alcance de su visión ("No es preciso introducir una reforma completa") o niegan su tensión emocional, por temor a entorpecer la marcha ("Las cosas no están tan mal"). Estas estrategias conspiran contra nuestro propósito. Al menos como válvula de seguridad para preservar el proyecto de cambio, es preciso encontrar un modo de conocer nuestra tensión emocional sin ceder ante ella. Es preciso asegurarnos de que cuid mos de nosotros mismos.

Algunos afirman que pueden irse a meditar a solas y despejar la tensión emocional, pero en general es aconsejable buscar un colaborador de confianza. Los líderes, al margen del "rango", necesitan un colaborador con quien hablar y en quien confiar mientras atraviesan las difíciles fases del cambio.

¿Por qué es tan importante la presencia de un colaborador? Porque la gente del equipo y del resto de la organización desea que el líder proyecte apertura y franqueza, lo cual incluye el aplomo para expresar sus creencias y admitir sus inseguridades. Le resultará más fácil si está en contacto con alguien que le ayude a revelar sus pensamientos, sentimientos y aprensiones.

Como dice Larry Wilson, fundador de Wilson Learning, nuestro colaborador debe ser una "persona nutricia": alguien cuya cara se ilumine cuando entramos en la habitación y que no tenga planes para mejorarnos. Los colaboradores deben tener una visión de nuestro potencial, pero aceptarnos tal como somos. Al examinar las relaciones íntimas de nuestra vida, quizá descubramos que sólo un par de personas satisfacen estos criterios, y que nuestra pareja no está necesariamente entre ellas.



No se trata de buscar una persona comprensiva en quien "descargar" nuestra zozobra cuando salimos del trabajo. En términos sistémicos, cuando "descargamos", desplazamos el peso de nuestros sentimientos hacia nuestro interlocutor. Si generamos una fuerte tensión emocional en el trabajo, la llevamos a casa y la descargamos en un amigo o cónyuge, hay una liberación catártica que nos despoja de la tensión. Entonces estamos preparados para regresar y acumular más tensión negativa, mientras nuestro amigo o cónyuge comprueba que una vez más lo han usado como receptáculo de nuestros sentimientos negativos.

Por otra parte, cuando encontramos un colaborador valioso relacionado con el trabajo, diseñamos una solución más fundamental donde la tensión es nombrada, presenciada y utilizada como energía para influir sobre el sistema laboral. Nuestra meta es forjar una alianza, crear un compromiso recíproco donde haya plena confianza y libertad de expresión. Es importante que el futuro colaborador se tome tiempo para decidir si aceptará ese papel. Hay que describirle los cambios que prevemos y exponer claramente nuestras expectativas, preguntarle si está dispuesto a actuar como caja de resonancia, colega y consultor personal.

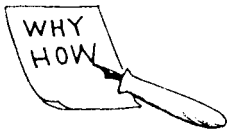
Dada la realidad actual de la organización donde trabajamos, nos puede resultar difícil imaginar este tipo de colaboración. Quizá necesitemos construirla fuera de la organización al comienzo. O quizá debamos continuar a solas. Pero tengamos en cuenta que, en definitiva, estamos tratando de incorporar a nuestra personalidad y nuestra organización la capacidad para alcanzar este tipo de colaboración.

Un diálogo con un buen colaborador nos permite desquitarnos sin necesidad de tomar una decisión inmediata. Podemos expresar nuestra tensión emocional en palabras, gestos, lágrimas o protestas airadas, pues ello forma parte del proceso. Nuestro colaborador puede sorprendernos con frases como "Veo que es peor de lo que das a entender. Estás profundamente herido". Hay un momento de gran

liberación y conciencia cuando reconocemos que otra persona ha expresado lo que sentíamos bajo la superficie. Este diálogo también puede recordarnos que, si bien nuestros sentimientos son legítimos, también pueden cambiar pronto; nuestro compromiso, por parafrasear a Gandhi, es con la verdad tal como la vemos a cada momento, no con la coherencia.

Siempre conviene comunicar al colaborador qué clase de atención se desea. Los colaboradores pueden escuchar como una simple caja de resonancia, sin respuesta verbal pero con una gran respuesta emocional. Pueden escuchar y ofrecer respuestas que demuestran la percepción que otros tendrán de nuestros comentarios. Pueden asesorarnos sobre estrategia y táctica, u ofrecer comentarios más abarcadores. De un modo u otro, estas conversaciones son una suerte de transformador, que provisoriamente añade capacidad a nuestros circuitos emocionales. Ello nos permite transformar nuestra tensión emocional, que no tiene rumbo y es pura electricidad estática, en energía aprovechable. Un colaborador no ayuda en mucho diciendo cómo reaccionan los demás miembros del equipo ante la situación, ni respondiendo: "De nada te sirve enfadarte". La gente necesita un colaborador precisamente porque necesita que le ayuden a ver sus sentimientos. Tampoco ayuda que alguien diga: "¿Qué piensas hacer con tu enfado?" Hay una profunda diferencia entre los actos que podemos realizar cuando nos impulsa el deseo de reducir la tensión emocional y las medidas estratégicas que surgen cuando la tensión se transforma en energía positiva y creativa.

Con el tiempo, nuestro colaborador quizá sea el primero en reconocer el punto crítico en que la organización ha recorrido más de la mitad del camino que conduce a la nueva realidad. Ambos pueden elaborar preguntas o mediciones para verificar el supuesto de que la organización ha "doblado la esquina". Una vez que cuente con las pruebas, usted podrá hacer por la organización lo mismo que su colaborador hizo por usted: señalar la luz que brilla al final del túnel.



12 Abriendo el juego

Cómo orientarse en las cinco disciplinas

Charlotte Roberts, Bryan Smith, Rick Ross

Practique las cinco durante el primer año

ALGUNOS GERENTES DICEN: "HABLEMOS SOLO DE PENSAMIENTO SISTÉMICO y modelos mentales. El dominio personal y la visión compartida no me interesan". Ansían un desafío intelectual, pero no quieren abordar los "intrincados" temas relacionados con la intimidad y el crecimiento personal.

Pero cada disciplina contribuye a que la práctica de las demás resulte más fructífera. Comparamos las cinco disciplinas con una mano. Podemos aprender a usar sólo dos dedos, pero es difícil mover un picaporte con sólo dos dedos.

Es difícil practicar las cinco disciplinas —o más de dos— al mismo tiempo. Recomendamos un avance progresivo. El trabajo sobre pensamiento sistémico conduce naturalmente al trabajo con modelos mentales. De ahí pasamos fácilmente al aprendizaje en equipo. Ello puede conducir a un proyecto de visión compartida, que a la vez nos recordará la necesidad de trabajar en la visión personal. Pensando en la realidad actual, regresamos al pensamiento sistémico y reiniciamos el ciclo, o pasamos a otro ciclo.

Domine los requisitos básicos desde un principio

ALGUNOS REQUISITOS TIENEN VALIDEZ UNIVERSAL:

- Antes que la gente se reúna a practicar discusión experta, diálogo y otras aptitudes de aprendizaje en equipo, debe aprender indagación (capítulo 36) y reflexión (capítulo 35).
- El trabajo con visiones compartidas resulta más natural para la gente que ha formulado una visión personal (capítulo 26).
- El trabajo sobre arquetipos (capítulo 17) debe preceder todo intento de modelación sistémica.

Mantenga un mapa retrospectivo

NO EXISTE UN MAPA VIAL ESPECIFICO: CADA EQUIPO CREA SU PROPIA "línea narrativa". En algún momento del proceso, sin embargo, conviene mirar atrás y reconstruir un mapa grupal. ¿Por qué comenzamos donde comenzamos? ¿Por qué escogimos este rumbo? ¿Cómo modificaríamos nuestro próximo avance? La memoria colectiva del trayecto puede revelar mucho sobre el rumbo futuro.

PUNTO DE INGRESO # 1: DE LA VISION PERSONAL A LA COMPARTIDA

Comience con la visión individual (capítulo 25), luego pase a la "creación conjunta" de visiones compartidas (capítulo 47). La visión compartida se convierte así en un marco para diseñar los próximos pasos de la organización (usando las "prioridades estratégicas" que se describen en el capítulo 50). Las organizaciones que no están en crisis, y que gozan de un nivel aceptable de comunicación interna, pueden comenzar aquí. Los directivos deben sentirse cómodos desde un principio, dedicando horas a reunirse con empleados y gerentes para delinear conjuntamente una visión del futuro de la empresa.

PUNTO DE INGRESO # 2: ESTUDIO SISTEMICO

Las culturas muy racionales, como las empresas financieras o de ingeniería, aprecian este enfoque. Comience por definir las estructuras de la empresa y su relación con el exterior, buscando estructuras que estén afectadas por los modelos mentales invisibles de la organización. Se pueden usar técnicas de modelación por ordenador (capítulo 22), que para otras compañías resultan desconcertantes. Con el tiempo, este camino conduce a una visión compartida. "El sistema fija nuestras metas —puede ser la conclusión—. Nosotros mismos debemos fijarlas." Sugerimos el ejercicio "Recobrando una visión" (capítulo 49). De ahí se pasa al dominio personal. ¿De qué otra manera puede la gente fijar sus metas con eficacia? Esta medida no constituye un gesto "blando" de altruismo, sino que se realiza en el contexto de objetivos "duros" arraigados en el interés estratégico de la organización.

PUNTO DE INGRESO # 3: UN EQUIPO AUTONOMO

Típicamente, cuando se desea empezar por aquí, hay que hacer un poco de "limpieza". La gente tiene la sensación de que no puede avan-

zar sin haber limpiado sus relaciones. Ello insta a algunas organizaciones a comenzar por el diálogo (capítulo 54) o la discusión experta (capítulo 57). Los proyectos de aprendizaje en equipo invariablemente llevan a una discusión sobre los roles y el mejor modo de lograr que concuerden la conducta, las actitudes y las posiciones de la gente (véase la nota de David Kantor en el capítulo 61). Con el tiempo el equipo reconoce que no está aislado, que necesita comunicar su nueva comprensión al resto de la organización. Ello suele requerir trabajo con pensamiento sistémico y visión compartida, tal vez junto con representación gráfica de procesos (véase el capítulo 23).

PUNTO DE INGRESO # 4: REALIDAD ACTUAL (AUTOEVALUACION)

Comencemos con un análisis de la capacidad actual de la organización. Utilicemos herramientas de pensamiento sistémico y otras herramientas de autoevaluación para definir los sistemas (internos), el entorno (externo) y el carácter de la organización. Tengamos en cuenta los puntos de vista de la gente que está afuera de la organización (clientes, proveedores, competidores). El artículo de Kees van der Heijden (capítulo 41) describe una técnica útil. Luego pasamos a otras disciplinas.

PUNTO DE INGRESO # 5: COMENZANDO DESDE ARRIBA

Si la organización sufre una crisis moral o financiera, el equipo de ejecutivos tal vez decida comenzar con un proyecto de aprendizaje. Ello requiere dos iniciativas simultáneas: aprendizaje en equipo (para reflexionar sobre la experiencia del equipo ejecutivo) y visión compartida (para comprender las aspiraciones colectivas del resto de la organización). El equipo asume la mayor responsabilidad por el cambio en las primeras etapas; debe estar dispuesto a disponer de tiempo para su propio trabajo con modelos mentales y arquetipos (véase la nota de Charlie Kiefer en el capítulo 66).

PUNTO DE INGRESO # 6: PROBLEMAS CRONICOS

Los ejercicios como los "cinco porqués" (capítulo 16) comienzan con problemas crónicos. ¿Puede el equipo identificar causas fundamentales? Para comprender las causas, la gente debe participar en todos los niveles del sistema que crea el problema. De la dinámica de sistemas podemos pasar a modelos mentales y aprendizaje en equipo.

PUNTO DE INGRESO # 7: REVISION DE LA INFRAESTRUCTURA

Algunas organizaciones comienzan con un análisis general de las políticas actuales. ¿Qué aspectos respaldan el aprendizaje? ¿Cuáles inhiben o bloquean el aprendizaje? Es muy promisorio comenzar con el proceso presupuestario. ¿Por qué se diseñó de esta forma? ¿Cuál era su propósito? Dos técnicas útiles para ello son la "contabilidad de doble ciclo" (capítulo 42) y el "factor destino" (capítulo 49).

PUNTO DE INGRESO # 8: PROYECTO DE CALIDAD TOTAL

La iniciativa de introducir el aprendizaje a menudo comienza por la gestión de calidad (capítulo 68).

PUNTO DE INGRESO # 9: UN PUNTO DE INGRESO PERSONAL

Cualquier punto de este libro puede guiarlo hacia las cinco disciplinas. Si falla todo lo demás, remítase a los dos primeros ejercicios de este libro: "Definiendo una organización inteligente" y "Diseñando una organización inteligente: primeros pasos" (capítulo 7).

Una nueva forma de planificación empresarial



Bryan Smith

"ME GUSTARIA COMENZAR A TRABAJAR CON LAS DISCIPLINAS DE APRENDIZAje —dicen algunos directivos—, pero no tenemos cinco días para que la gente aprenda diálogo ni pensamiento sistémico. Ni siquiera tenemos una tarde para una reunión." Gran parte del tiempo está consagrado a la planificación estratégica anual y al proceso presupuestario: preparar y llevar a cabo incesantes esfuerzos para medir resultados, fijar objetivos, informar al directorio y los accionistas, elaborar presupuestos y controlar el sistema. A menudo se pasa por alto que este proceso de planificación y presupuesto, si uno desea tomarse el tiempo para organizarlo de otra manera, constituye un magnífico punto de partida para construir una organización inteligente.

La "contabilidad de doble ciclo" puede complementar este diseño (capítulo 42).

Veamos por qué la planificación y presupuestación tradicionales fallan en la mayoría de las organizaciones a pesar de sus buenas intenciones. Se supone que el sistema contable, donde se crean pronósticos presupuestarios, es neutro, pero ejerce una poderosa influencia sobre el rumbo y las metas de la organización. Por ejemplo, los presupuestos suelen favorecer lo que dio resultado antes. Si las funciones como servicio a la clientela, donde puede haber gran potencial para el mejoramiento, tenían poco presupuesto en el pasado, permanecen con poco presupuesto en el futuro.

A menudo no hay oportunidad de hablar de ideas creativas, propósito de la empresa, visión ni compromiso. En cambio, cada cifra de cada propuesta se convierte en un pronunciamiento implícito sobre los valores de la organización. El único modo en que la gente puede expresar sus valores —y obtener un presupuesto sustancial para su proyecto— consiste en defender su posición con tenacidad.

Esta experiencia frustrante a menudo lleva a decisiones arbitrarias. Los resultados no satisfacen a nadie ni representan la perspectiva de nadie, pero las medidas y restricciones que surgen de la reunión influyen profundamente en la organización. No hay ninguna reacción posible salvo el acatamiento. Ningún empleado listo se opone a los números, porque es imposible oponerse a supuestos que no se han explicitado. Pero desde el momento en que oye los objetivos, comienza a elaborar excusas creíbles para justificar por qué no los alcanzará. Por último, como todos han callado sus opiniones, sentimientos y aspiraciones, la gente siente una notable falta de entusiasmo. "¿Por qué no hay compromiso?", se preguntan los contadores y el gerente general. La respuesta es que el proceso ha conspirado desde un principio contra todo compromiso.

PASO 1: VISION PERSONAL

Esto se puede evitar con un cambio relativamente pequeño en el ciclo de planificación. Normalmente cada departamento pasa seis semanas o más preparando planillas de cálculo para una reunión del equipo de planificación que durará una semana, y en la cual se librará un duelo por las asignaciones. En cambio, el equipo de planificación debería reunirse primero, conversar sobre los intangibles. Dadas las frustraciones que siente la gente con las reuniones anteriores, en general tiene un gran interés en toda sugerencia que indique *otro* modo de planificar.

Comencemos con una reunión de tres días en un lugar apartado, con la presencia de todos los directivos que participarán en el proceso de planificación. Comencemos por darles la oportunidad de hablar sobre su visión personal acerca de su vida en general. ¿Qué quieren para sí mismos en el futuro? Partiendo de esto, ¿cómo puede su visión para la organización reflejar y ampliar su visión individual? Es importante, al comienzo de esta conversación, legitimar la idea de que los ejecutivos son factores esenciales para la compañía. Esta es su oportunidad de preguntar: ¿Qué crees que deberíamos hacer con esta organización para explotar su potencial? Eliminemos desde un principio el aire de distanciamiento y presunta "objetividad" que suele rodear el proceso de planificación.

PASO 2: VISION COMPARTIDA

Durante esa misma reunión, se debe encauzar la conversación hacia la creación de una visión compartida de la organización (o de la división o unidad cuyos planes se están preparando). No conviene comprimir demasiado esta conversación; el proceso de escucharse unos a otros es tan importante como el producto final.

Véase el material sobre visión compartida en el capítulo 47.

PASO 3: UN MAPA DE LA REALIDAD ACTUAL

Inevitablemente, la presencia de esa visión compartida genera un grado de apertura, franqueza y curiosidad. ¿Qué obstáculos nos impiden ir adonde queremos? Aquí podemos emplear diversas técnicas para construir un mapa de la realidad actual: pensamiento sistémico, expresión de modelos mentales, planificación por escenarios. A estas alturas, la diferencia con las discusiones tradicionales sobre presupuesto es muy evidente. En lugar de callar sus intenciones, todos hablan abiertamente sobre los aspectos que ven en la realidad actual.

PASO 4: ¿QUE MEDIDAS TOMAR?

Habiendo elaborado una imagen común de la realidad actual, el equipo pasa a considerar sus prioridades estratégicas. ¿Por dónde empezar? ¿Qué medidas y decisiones se requieren? Sólo ahora se puede preparar una planilla de cálculos, tomar la visión y traducirla a asigna-

ciones específicas: "¿Cómo asignaremos los recursos para lograr nuestra visión?"

{{ Véase "Prioridades estratégicas" (capítulo 50).

PASO 5: ELECCION Y EJECUCION

Los pasos 1 a 4 se pueden dar en una bien planeada sesión de tres días. Al final de esa sesión, cada participante tiene la oportunidad de comprometerse con el plan estratégico, de elegirlo. Los participantes regresan a sus respectivos sectores de la organización con el propósito de construir sendos segmentos del plan. Conocen su papel en un programa sincronizado que abarca toda la organización. En reuniones regulares que se celebrarán en el resto del ciclo de planificación, que dura de dos a tres meses, los directivos pueden seguir cotejando observaciones, coordinando experimentos que hayan decidido realizar juntos, y diagramar la dirección del plan.

Este método de planificación, desde luego, no existe en el vacío. Requiere el uso de las cinco disciplinas de aprendizaje, y no bastará para crear los cambios que requiere la organización. Pero encauzará la organización por otro camino y desencadenará un fructífero proceso de aprendizaje. Como los valores y rumbos se aclaran desde un principio, después no hay que dedicar tanto tiempo a pelearse por los números. Hay un alto nivel de compromiso, y una mayor sensación de responsabilidad compartida por responder al presupuesto total, no sólo a cada asignación individual. Por último, si las disciplinas de aprendizaje revisten algún valor, el nuevo proceso de planificación ofrece a los directivos la oportunidad de ver ese valor por sí mismos, sin riesgos para su propio grupo y sin necesidad de cuestionar frontalmente las políticas y normas de la organización.

Pensamiento sistémico

13 Estrategias para el pensamiento sistémico



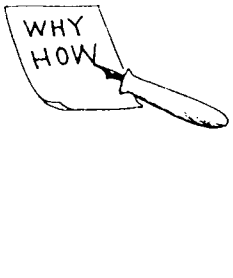
Jim Boswell, un amigo nuestro que se crió en una granja, comenta que los niños del campo aprenden naturalmente acerca de los ciclos de causa y efecto que constituyen los sistemas. Ven el eslabonamiento entre la leche, la hierba que come la vaca y el estiércol que fertiliza los campos. Cuando una tormenta se cierne sobre el horizonte, aun un niño sabe cerrar la compuerta de un pozo de agua, sabiendo que si se estropea tendrán que hervir el agua, o transportarla en cubos desde lejos. Acepta sin dificultad un dato que es contrario a la intuición: las mayores inundaciones constituyen el momento en que más se debe cuidar el agua.

En la vida de las organizaciones abundan estas paradojas. El momento de mayor crecimiento es el momento de planificar para tiempos difíciles. Las medidas más productivas pueden ser las que más consuman nuestros recursos. Cuanto más luchamos por lo que deseamos, más conspiramos contra las posibilidades de conseguirlo. Estos principios sistémicos no son importantes en sí mismos sino porque representan un modo más fructífero de pensar y actuar. Para incorporarlos a nuestra conducta se requiere lo que David McCamus, ex geren-

te general de Xerox Canada, llama "visión periférica": la capacidad de enfocar el mundo con una lente de ángulo ancho, para ver cómo nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad.

Un idioma universal

AUNQUE MUCHOS CONSIDERAN QUE EL PENSAMIENTO SISTÉMICO ES UNA magnífica herramienta para resolver problemas, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Las construcciones sujeto-verbo-objeto de la mayoría de los idiomas occidentales (donde A causa B) tornan difícil hablar de circunstancias donde A causa B mientras B causa A, y ambos se relacionan continuamente con C y D. Las herramientas del pensamiento sistémico –diagramas de ciclo causal, arquetipos y modelos informáticos– nos permiten hablar con mayor soltura de las interrelaciones, pues se basan en el concepto teórico de los procesos de realimentación. La estructura por la cual los elementos de un sistema se "alimentan" con una influencia e información recíprocas puede generar crecimiento, producir decadencia o moverse naturalmente hacia un estado de equlibrio. *



Sabemos que "hablamos" con fluidez el idioma sistémico, como dice nuestro colega Michael Goodman, "cuando se convierte en segunda naturaleza, cuando nos descubrimos pensando de esa manera, cuando no hay que traducirlo a un círculo causal o un arquetipo de nuestro idioma para entenderlo".

Daniel Kim, director de *The Systems Thinker*, señala que en algunas organizaciones multinacionales donde no todos son hablantes nativos del mismo idioma se usan diagramas de arquetipos, con los elementos descritos en el idioma de cada participante, para deliberar sobre temas complejos. Aunque no entiendan las palabras de los demás, entienden que todos ven estructuras comunes.

En Federal Express, el trabajo con pensamiento sistémico en un laboratorio piloto de aprendizaje ha permitido mejoras sin precedentes en la relación con muchos clientes. Estos empezaron a notar que los representantes de Federal Express eran más abiertos, más serviciales, más capaces de resolver problemas estratégicos. "No hubo un cambio drástico de política –dice Pat Walls, un funcionario de la empresa que coordina el proyecto del laboratorio de aprendizaje–. Cuando se examinan las historias, se ve que este cambio surgió de

* La historia del concepto de realimentación se describe más detalladamente en el libro de George P. Richardson, *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory* (Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 1991).

cientos de pequeños detalles que cada individuo hacía a su manera. Es como esa vieja expresión: 'Somos lo que comemos'. Si comenzamos a pensar de otra manera, vemos las cosas de otra manera. Todos nuestros actos comienzan a cambiar."

Si el cuerpo humano es "lo que comemos", nuestras organizaciones se convierten en las historias que nos contamos a nosotros mismos. Cuando se instituye la práctica del pensamiento sistémico, idealmente mediante combinaciones complementarias de las herramientas que describimos en esta parte del libro, terminamos por contarnos historias diferentes. Si estas historias son creíbles y resonantes, cambia la comprensión colectiva de la organización, y luego de sus operaciones.

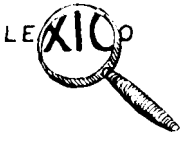
Soportes para el pensamiento sistémico



EN LOS ULTIMOS AÑOS HA SURGIDO UNA NUEVA COMPRENSION DEL PROCESO del cambio empresarial. No es de arriba abajo ni de abajo arriba, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización. La gente también está explorando el pensamiento sistémico en laboratorios de aprendizaje que se adecuan a su propia situación y necesidades.

Hallará otro tipo de soporte en el capítulo 23, "Pensamiento sistémico y mapas de proceso: una combinación natural". En el capítulo 85 hay más información sobre los laboratorios de aprendizaje.

PENSAMIENTO SISTEMICO



En su nivel más amplio, el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, la terapia guestáltica, la obra de Gregory Bateson, Russell Ackoff, Eric Trist, Ludwig von Bertallanfy y el Santa Fe Institute, y

una docena de técnicas prácticas para graficación de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: la conducta de todos los sistemas sigue ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.

Pero hay una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma para describir el logro de un cambio fructífero en las organizaciones. Esta forma, llamada "dinámica de sistemas", fue desarrollada por Jay Forrester y sus colegas en el MIT (Massachusetts Institute of Technology) en los últimos cuarenta años. Los métodos y herramientas que describimos en esta parte del libro —eslabones y ciclos, arquetipos, modelación *stock-and-flow*— tienen sus raíces en la dinámica de sistemas, que permite comprender que los procesos complejos de realimentación pueden generar conductas problemáticas dentro de las organizaciones y los sistemas humanos de gran escala. –**PS, AK**



SISTEMA

Un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se "aglomeran" porque se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común. La palabra deriva del verbo griego *sunistánai*, que originalmente significaba "causar una unión". Como sugiere este origen, la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador.

Como ejemplos de sistemas podemos citar los organismos vivientes (incluidos los cuerpos humanos), la atmósfera, las enfermedades, los nichos ecológicos, las fábricas, las reacciones químicas, las entidades políticas, las comunidades, las industrias, las familias, los equipos y todas las organizaciones. Usted y su trabajo son elementos de muchos sistemas diferentes.–**AK**



ESTRUCTURA SISTEMICA

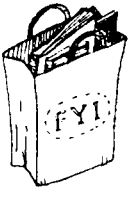
Algunos piensan que la "estructura" de una organización es el organigrama. Otros piensan que "estructura" alude al diseño del flujo de trabajo y los procesos empresariales. Pero en el pensamiento sistémico la

"estructura" es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, pero también incluye actitudes y percepciones, la calidad de los productos, los modos en que se toman las decisones, y cientos de factores más.

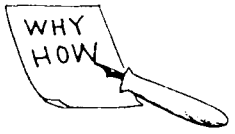
Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala. Por ejemplo, en un gran banco que conocemos, cada vez que el "coeficiente de eficiencia" desciende dos puntos, se ordena a los departamentos que recorten los gastos y despidan gente. Pero cuando se pregunta a los empleados del banco qué significa el coeficiente de eficiencia, la respuesta es "sólo un número que usamos". Si uno pregunta "¿Qué sucede si esto cambia?", comienza a ver que cada elemento forma parte de una o más estructuras sistémicas.

La palabra estructura deriva del latín *struere*, "construir". Pero las estructuras de los sistemas no se construyen necesariamente a sabiendas. Se construyen a partir de opciones que la gente realiza consciente o inconscientemente a lo largo del tiempo. **–RR, CR, AK**

EL PENSADOR SISTEMICO



Recomendamos calurosamente el newsletter *The Systems Thinker*, dirigido por Colleen Lannon-Kim y publicado por Pegasus Communications de Cambridge, Massachusetts, pues constituye una fuente de información sobre los arquetipos (incluidos muchos arquetipos que no hemos podido incluir en este libro) y los métodos sistémicos. Los responsables son versados en diversas disciplinas, no sólo en pensamiento sistémico. **–AK**



14 ¿Qué esperar del pensamiento sistémico? *

Charlotte Roberts, Jennifer Kemeny

*Véase también el capítulo 4 de *La quinta disciplina*, "Las leyes de la quinta disciplina"

No hay respuestas correctas

COMO LA DINAMICA DE SISTEMAS ILUSTRA LAS INTERDEPENDENCIAS DEL SISTEMA actual, nunca existe una sola respuesta correcta para una pregunta. En cambio, la disciplina revela que existe una gran variedad de actos posibles, algunos de los cuales conducen a cambios profundos y otros a cambios superficiales. Además de los resultados deseados, estos actos producen, casi inevitablemente, algunas consecuencias no deseadas en otro sector del sistema. El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos.

No se puede "dividir un elefante en dos"

NO SE PUEDE MODIFICAR EL SISTEMA (EL "ELEFANTE") DIVIDIÉNDOLO EN partes, sino que todos deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual, no porque la disciplina sea dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas. Cuando formemos un equipo, debemos cerciorarnos de que todas las funciones pertinentes estén representadas, y obtener autorización de los directivos para proponer soluciones interfuncionales, al margen de las susceptibilidades y políticas internas. Ningún sector de la organización debe quedar "vedado" o protegido. También conviene incluir diversos estilos de aprendizaje en el equipo.

El capítulo 63 presenta herramientas para estudiar el estilo de aprendizaje de un equipo.

Por su naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración. A medida que el equipo continúa su labor, puede ser necesaria la inclusión de nuevos miembros, sobre todo gente que antes era vista como rival pero que ahora juega en el mismo bando.

Las causas y efectos no están estrechamente relacionados en el tiempo y el espacio

NO ACTUE CERCA DEL SINTOMA DEL PROBLEMA. REMONTE LA CORRIENTE Y retroceda en el tiempo para eliminar la raíz. A menudo la acción más efectiva es la más sutil. A veces es mejor no hacer nada, dejar que el sistema haga su propia corrección o guíe la acción. Otras veces el punto más propicio se encuentra en un sitio inesperado.

Seymour Cray, fundador de la compañía Cray de informática, suponía al principio que su mercado se limitaba a algunas aplicaciones para superordenadores. A principios de los 80, para su asombro, comenzaron a surgir clientes con nuevas necesidades. Un ejercicio de pensamiento sistémico le demostró que había una oportunidad inesperada, no en su estrategia de comercialización (publicidad dirigida a un público técnico), sino promoviendo la educación para ingeniería aeronáutica y animación cinematográfica, tareas que requerirían superordenadores.

Es posible tenerlo todo, pero no al mismo tiempo

AL PROPONER SOLUCIONES SISTÉMICAS, TENGA EN CUENTA LAS INEVITABLES demoras temporales. Por ejemplo, si usted propone una expansión del personal, ¿cuánto tiempo se tardará en capacitar a los nuevos empleados? ¿Cómo afectará este proceso el tiempo del personal existente?

Años atrás, trabajábamos con un fabricante de artículos para oficina que elaboró una estrategia para pactar alianzas con concesionarios independientes. Teóricamente lucía maravillosa, pero cuando estudiamos las demoras del sistema vimos que estos concesionarios tardarían dos años en transformarse en organizaciones de ventas plenamente

desarrolladas. Como no habían preparado a la gente para la necesidad de afrontar la expansión durante dos años sin ventas, los defensores de las alianzas tuvieron que renunciar a esa estrategia.

Las demoras temporales y otros aspectos sutiles del sistema sólo se evidencian con el tiempo y la experimentación. Comprométase a examinar continuamente el funcionamiento del sistema.

Las salidas fáciles no son salidas

CUIDESE DE LAS SOLUCIONES FACILES Y RAPIDAS. LA MAYORIA DE LA GENTE prefiere intervenir en un sistema en el nivel de las normas, la estructura física, los procesos laborales, la circulación de material e información, los sistemas de remuneraciones y los mecanismos de control, donde los elementos son más visibles y se requiere menos destreza para manipularlos. Pero el mayor potencial para el cambio se encuentra en los elementos intangibles, como las actitudes y creencias de la gente. Ellos permiten comprender por qué las normas, la estructura física y los procesos laborales han cobrado su forma actual.

La conducta empeora antes de mejorar

CON FRECUENCIA, CUANDO UN PROYECTO SISTÉMICO PONE DE RELIEVE LAS estructuras subyacentes, los miembros del grupo tienen momentos de desesperación. Jay Forrester ha dicho que la dinámica de sistemas es la "nueva ciencia de la zozobra", porque señala las limitaciones y flaquezas del pasado y enfatiza que el pensamiento de hoy será la fuente de los problemas de mañana. Pero en realidad las cosas están mejorando. La gente nota que los problemas que antes eran "indiscutibles" afloran a la superficie. Comprende que sus actitudes tradicionales han producido sus problemas actuales. Su nueva conciencia refuerza su esperanza de lograr el cambio.

Las normas empresariales no suelen manejar fácilmente esta nueva conciencia. Hace poco tiempo, en una compañía de alta tecnología, un modelo sistémico reveló que dos de los lineamientos establecidos por el fundador eran la raíz de su mayor problema: las demoras en la distribución. Los cuadros medios que desarrollaron el modelo se negaron a presentarlo públicamente. "No buscamos una confrontación —alegaron—. No queremos pisotear a nadie." Preguntaron si

podían "retocar" el modelo para presentar una respuesta sencilla, como "Acelerar la producción en línea tres". Las demoras de distribución aún continúan.

Seleccione gente que esté dispuesta a defender sus convicciones y que sepa de antemano que sus consejos serán controvertidos. El equipo debe tener autorización de los directivos para actuar según su criterio, y poder para que sus propuestas se tomen en serio. También debe tener capacidad para realizar experimentos y actuar; no se puede comprender un sistema sin participar en el cambio. De lo contrario, el sistema saboteará continuamente nuestras buenas intenciones.

15 El cordero de Brownie: una visión sistémica del mundo



Donella Meadows

Un sistema puede abarcar algo tan intangible como las arraigadas costumbres de un cordero. Este relato sobre una intervención sistémica fue escrito en 1992 por Donella Meadows, escritora, ex modeladora sistémica, biofísica y profesora del Dartmouth College. Al principio, Donella y sus colaboradoes, Sylvia y Don, lucharon contra el sistema, pero gradualmente aprendieron a trabajar con él. Al fin todo se decidió mediante la paciencia ante una demora.

Nuestra oveja Brownie fue la última en parir este año. Los corderos nacen poco desarrollados y carecen de experiencia, así que es preciso observarlos con atención. Brownie logró parir el cordero sin ayuda, pero no sabía qué hacer con él. Ni siquiera lo reconocía como propio.

Hay un momento milagroso después del nacimiento, cuando la oveja lame al cordero para secarlo y estimularle la circulación, y produciendo también un fuerte vínculo químico. La oveja emite un arrullo suave que no hace en ninguna otra ocasión. El cordero responde con balidos. En ese momento se enamoran totalmente. Pueden identificarse mediante el olfato y el sonido, aun en un corral atestado de ovejas y corderos. Después de esa mágica vinculación, la oveja ahuyen-

ta a los demás corderos, y sólo queda satisfecha cuando sabe que su precioso hijo está junto a ella.

Por alguna razón la química falló con Brownie. Sylvia descubrió que el cordero aún estaba parcialmente envuelto en su saco amniótico, y Brownie corría alocadamente por el corral sabiendo que había perdido algo, aunque sin saber qué. He visto episodios similares, especialmente con añojos, y el resultado es un cordero abandonado. Tenemos que adoptar y amamantar al pequeño con biberón cada tres o cuatro horas, día y noche. Los corderos abandonados son conmovedores porque se identifican con las personas, no con las ovejas, y las siguen sin cesar. Pero con el tiempo los corderos abandonados presentan problemas de desarrollo, por mucho que se los cuide. Las ovejas son mejores mamás que las personas para los corderos.

Sylvia y Don sabían que era esencial que el cordero ingiriese el calostro, la leche rica en anticuerpos, así que llevaron a Brownie a un pesebre. Como es molesto ordeñar una oveja a mano (tienen ubres tan pequeñas que hay que hacerlo con tres dedos y se tarda una eternidad), armaron un puntal provisorio, de modo que Brownie quedó sujeta y de pie. El cordero podía alimentarse sin que ella lo ahuyentara. El cordero era fuerte y agresivo y aprovechó las circunstancias. Cuando llegué a casa, veinticuatro horas después, el vientre del pequeño recién nacido estaba hinchado, y el cordero estaba eufórico. Brownie estaba enfurruñada, pero el cordero había tenido un buen comienzo.

Dejamos suelta a Brownie, con la esperanza de que se adaptara a su bebé. Pero ella le echó una ojeada al cordero y lo tumbó. Es descorazonador ver una oveja que tumba a su hijito. La criaturilla se acerca a su madre con entusiasmo, y ella lo arroja contra la pared del establo. Lo intenta de nuevo y recibe otro empellón. No podíamos dejar que las cosas siguieran así. Yo estaba dispuesta a rendirme, cuando Don tuvo una idea brillante. "Saquémosla del pesebre y llevémosla con las demás ovejas".

Repliqué que con eso no cambiaríamos nada, pero no quedaban muchas posibilidades, así que cogí el cordero y dejamos suelta a Brownie.

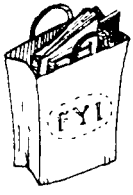
Ella regresó al lugar donde había nacido el cordero y se puso a buscarlo. Dejamos el cordero en el suelo, en ese sitio. Ella se alejó y siguió buscando, pero el astuto corderillo logró metérsele entre las patas y succionar un poco más. El cordero estaba vinculado con la madre, y se estaba alimentando, así que retrocedimos, mirando ansiosamente.

Durante un día la tonta de Brownie registró el establo llamando con balidos al cordero perdido, mientras el cordero perdido la seguía sin cesar. Era frustrante, como buscar una felicidad que está muy cerca si uno sabe encontrarla. En algún momento, la mágica señal química se activó, cuarenta y ocho horas después del parto. Yo no sabía que fuera posible. A la mañana siguiente Brownie había dejado de quejarse y mimaba a su cordero, que se fortalecía a ojos vistas. *

*Si le ha gustado esta nota, adaptada a par de la correspondencia de Donella Meadow, le agrada su libro *The Global Citizen* (Cavelo, California: Island Press, 1991).

LA NUEVA CIENCIA

Durante años traté de responder una pregunta que consideraba importante. ¿En una organización, qué es lo que más influye sobre la conducta, el sistema o el individuo? Los principios de la física cuántica me respondían con un vehemente: "Todo depende". Quiero comentar, pues, dos libros que me han resultado muy útiles en este aspecto.



Belonging to the Universe (San Francisco: Harper, 1991) es una dialéctica entre ciencia y teología escrita por Fritz Capra (el autor de *El tao de la física*) en colaboración con dos monjes benedictinos, David Steindl-Rast y Thomas Madison. Ellos explican los cambios que supone el tránsito del pensamiento lineal al pensamiento sistémico, por ejemplo, la diferencia entre ver las cosas como estructuras y verlas como procesos. Un árbol no es un objeto, sino una expresión de procesos, tales como la fotosíntesis, que vinculan el sol con la tierra. Lo mismo vale para nuestros cuerpos, nuestros trabajos, nuestras organizaciones y nosotros mismos.

El otro libro, *El Liderazgo y la Nueva Ciencia* (Ediciones Granica, 1994, Buenos Aires) de Margaret Wheatley, muestra que los descubrimientos científicos del siglo veinte se pueden aplicar al mundo de la gestión. Examina, por ejemplo, los sistemas autoorganizativos (donde el orden surge del caos) como un prototipo para la gestión en entornos turbulentos. Wheatley demuestra que es una persona que siempre está dispuesta a aprender. En un punto, por ejemplo, se sienta junto a un arroyo y se pregunta: "¿Qué puede enseñarme el arroyo?" –**RR**

16 Narraciones

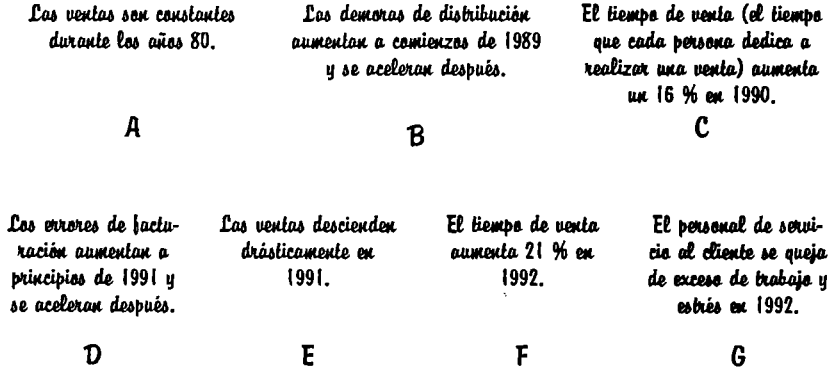
La historia de Acme *
Los cuatro niveles de una visión sistémica

Jennifer Kemeny, Michael Goodman , Rick Karash

Goodman, Kemeny y Karash, que intervienen con frecuencia en esta sección, constituyen el equipo de consultores en pensamiento sistémico de Innovation Associates. Lo que comenzó como un puñado de escritos personales se transformó en un proyecto de colaboración con nosotros, con miras a lograr algo que nadie había intentado: crear una guía exhaustiva para la práctica del pensamiento sistémico, sin tecnicismos. Los tres estudiaron en la Sloan School del MIT, donde se desarrollaron muchos métodos que aquí describimos. Los tres tenían gran experiencia en la creación de modelos y la aplicación del enfoque sistémico a empresas y organizaciones. Los tres, como lo atestiguan varios segmentos de este libro, son innovadores en este campo. Michael Goodman, director del equipo, ayudó a coordinar esta parte del libro.

Un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles: acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

La Compañía Acme vende equipo industrial de gran calidad, conocido por su diseño innovador y su durabilidad. Los principales clientes de Acme suelen contarse entre los departamentos de compras más prestigiosos del país, y muchos han sido clientes durante más de treinta años.



* Esta historia (como gran parte del material de esta sección del libro) tiene su origen en el material publicado en *Systems Thinking: A Language for Learning and Acting: The Innovation Associates Systems Thinking Course Workbook* (Franinghan, Massachusetts: Innovation Associates, 1992).

PRIMER NIVEL: ACONTECIMIENTOS EN ACME

A fines de 1992 los directivos de Acme se reunieron para analizar algunos *acontecimientos* que inquietaban a la compañía. Cuando terminó la presentación, los ejecutivos guardaron silencio cinco minutos.

"Estamos muy lejos de nuestros objetivos de ventas –dijo de pronto el vicepresidente de marketing–. Recordemos a los vendedores que todavía son responsables de esos objetivos si quieren obtener bonificaciones."

"Necesitamos nuevas promociones y precios más bajos –señaló el vicepresidente de ventas–. De lo contrario, nos costará reemplazar nuestros viejos clientes por nuevos clientes. Además, también quisiera empezar a distribuir fuera de nuestra zona de servicios."

"Entiendo la necesidad de vender a bajo coste –dijo el vicepresidente de manufacturación–, pero estamos muy rezagados. Con todos nuestros nuevos pedidos especiales, no podemos hacer grandes tandas. Eso nos está demorando. Además tenemos problemas técnicos con el equipo. Haremos lo posible, pero les advierto que debemos pensar en añadir recursos."

"De ninguna manera –dijo el gerente general–. No disponemos de fondos. Tendrán que arreglarse con lo que tienen."

"¿No podemos ser más flexibles? –preguntó el presidente–. Podemos aceptar algunas inversiones, siempre que sean rentables y resuelvan estos problemas."

A estas alturas, en muchas organizaciones, se deja de analizar el problema para buscar soluciones a toda costa. Eso fue lo que hicieron los directivos de Acme. Instituyeron un nuevo sistema para acelerar las entregas. Para reducir los errores de facturación y mejorar el servicio a la clientela, ordenaron programas de capacitación y una reedición mejorada de los manuales de instrucciones. Para impulsar las ventas, instituyeron nuevas promociones de precios, permitieron más entregas especiales, fijaron mejores incentivos para las ventas y celebraron reuniones motivacionales "para apremiar a los vendedores".

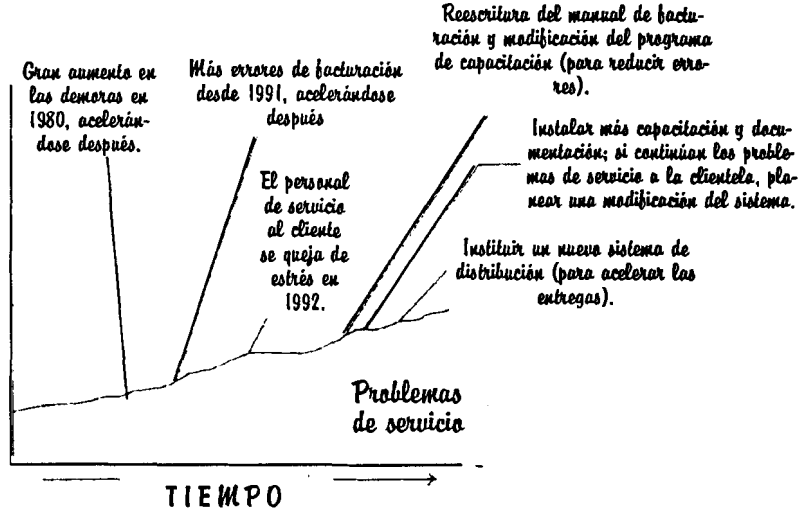
Lamentablemente, la rentabilidad y las ventas cayeron aún más en los tres trimestres siguientes.

SEGUNDO NIVEL: PAUTAS DE CONDUCTA

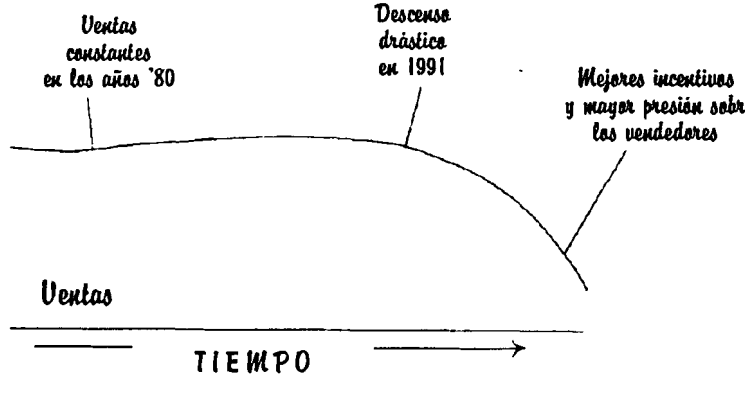
Seis meses después, el equipo de directivos se volvió a reunir. Como antes, sugirieron posibles soluciones y señalaron posibles culpables. Entonces el presidente dijo: "Esto no nos llevó a ninguna parte la última vez. Necesitamos un modo diferente de encarar las cosas".

"Las tendencias me han llamado la atención —dijo el gerente general—. Aquí tenemos muchos factores aparentemente no relacionados." Designaron un grupo de trabajo para investigar las pautas de conducta del sistema a través del tiempo. En vez de enumerar hechos aislados, el grupo de trabajo seleccionaría variables claves y las estudiaría hasta tres o cuatro años atrás.

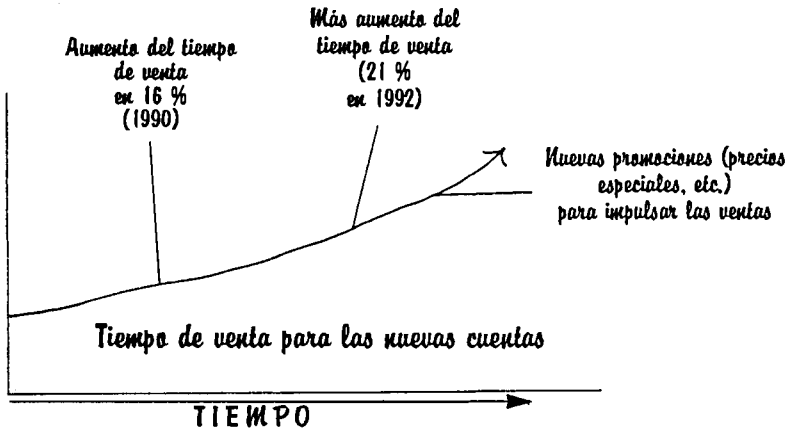
Dos semanas después, el gerente general anunció: "Las tendencias son peores de lo que pensábamos. Cuando unimos todas las cifras e informes, demuestran que nuestros problemas de servicios han aumentado en los últimos años". Y proyectó esta diapositiva:



"Las ventas anuales —continuó— han decaído aún más desde 1991, y no muestran indicios de subir."



Por último dijo: "He aquí uno de nuestros indicadores del esfuerzo de nuestros vendedores para obtener nuevas cuentas. Nos lleva más del doble de tiempo, en promedio, lograr una venta ahora que en los años 80".



Los ejecutivos pronto comprendieron que estas tendencias no indicaban por qué algunas líneas caían mientras que otras ascendían. Tampoco sugerían medidas. Las tendencias reforzaban la sensación de apremio, ¿pero qué debían hacer?

TERCER NIVEL: ESTRUCTURA SISTEMICA

Entonces el gerente general dijo: "¿Es posible que estas tendencias se influyan recíprocamente de algún modo que no hemos visto?"

"¿Por ejemplo?", preguntó el presidente.

"Cada vez que bajan las ventas, redoblamos nuestros esfuerzos para conseguir nuevos clientes. Tal vez exista una relación causal."

Hablaron una hora acerca de las interrelaciones entre estos factores, examinando y desechando hipótesis, hasta que elaboraron un diagrama de un sistema simple: el sistema de ventas de Acme.

"Bien —dijo el vicepresidente de manufacturación, siguiendo el círculo desde la parte inferior derecha—. Veo por qué nuestras campañas de ventas crean problemas de servicios. Ofrecemos demasiadas promesas y servicios especiales. Si el cliente lo quiere color rosa, lo pintamos. Si lo quiere a diez kilómetros de nuestra zona normal de reparto, enviamos el camión. Esto presiona sobre las funciones de

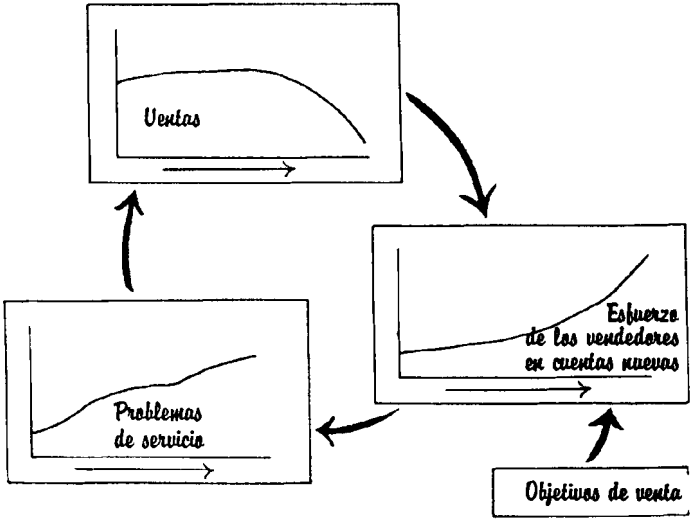
manufacturación y distribución –señaló a la izquierda– y aparentemente causa estragos en el servicio al cliente. ¿Pero cuál es la relación entre nuestros problemas de servicios y las ventas?"

"La relación no es tan directa –dijo el gerente general–. "Los problemas de servicios pueden surgir durante largo tiempo sin efectos visibles. Pero al fin los clientes llegan a un límite y están demasiado enfadados para sernos fieles. Aquí se nota ese umbral." Señaló la parte superior. "A pesar de nuestros heroicos esfuerzos, han dejado de comprarnos."

"En consecuencia –dijo el vicepresidente de ventas– nos preocupamos cada vez más por obtener nuevos clientes, y las ventas vuelven a caer, y entonces procuramos obtener nuevas cuentas."

"Cuanto más nos esforzamos para vender nuestros productos –dijo sombríamente el vicepresidente de marketing–, más ventas perdemos. Es un círculo vicioso."

"¿Por qué seguimos haciéndolo? –preguntó el presidente. Se volvió hacia el vicepresidente de ventas–. ¿Por qué, cuando caen las ventas, nos esforzamos para obtener nuevos clientes?"



"¡Pues tenemos que hacerlo! –exclamó el vicepresidente de ventas, dirigiéndose a la pizarra–. ¡Debemos cumplir con nuestros objetivos de ventas!"

No era necesario decir más. Todos los años Acme fijaba objetivos de ventas como parte del proceso de planificación. Los directivos controlaban el cumplimiento de esos objetivos. Si las ventas eran inferio-

res a las previstas, se usaban incentivos y bonificaciones para presionar a los vendedores.

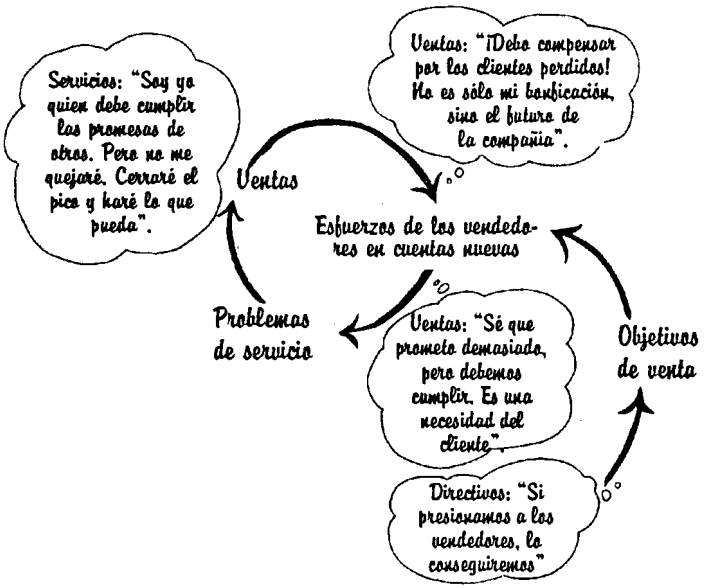
CUARTO NIVEL: MODELOS MENTALES

"Tenemos que cambiar el sistema", dijo el presidente. A las dos semanas se anunció una nueva política de ventas. Se prohibieron las ofertas especiales para los nuevos clientes. Los nuevos incentivos recompensaban a los vendedores que recuperaban viejos clientes.

Las cifras de ventas decayeron aún más. A fin de año, los gerentes de ventas y marketing de Acme comenzaron a quejarse de las nuevas medidas. ¿Cómo podían percibir los ingresos que necesitaba la compañía cuando no podían ofrecer incentivos a los nuevos clientes? Pronto resultó evidente que las reformas precipitadas no lograrían los resultados deseados.

Los directivos se reunieron una vez más. El presidente preguntó: "¿Dónde está escrito que cuando bajan las ventas debemos compensar la diferencia con nuevas cuentas?"

"Está escrito en nuestras creencias", respondió el vicepresidente de marketing. Comprendieron que debían iniciar el cambio en los modelos mentales de sus empleados: en las motivaciones y premisas, generalmente tácitos, que habían permitido que este sistema perdurase tanto tiempo a pesar de ser tan pernicioso.



Cada eslabón del ciclo lleva implícita una premisa tácita, que aquí mostramos con un globo de pensamiento. Los vendedores asumían que su misión era conseguir nuevos clientes a toda costa, con lo cual seguían presionando a los encargados del servicio a la clientela. Si considerasen que su principal tarea era conservar a los viejos clientes, tal vez comenzaran a tener más en cuenta los problemas de servicios que estaban ahuyentando a la clientela. Para cambiar este modelo mental se debía modificar el sistema de remuneraciones e incentivos, pero también actitudes profundamente arraigadas sobre la relación del equipo de ventas con el resto de la compañía. El personal de servicios daba por sentado que el equipo de ventas actuaba sin consideración por las necesidades de la compañía. Ninguno de ambos grupos se sentía responsable de comprender las actividades o prioridades del otro.

Los directivos de Acme tardaron varios meses en encontrar maneras de enfrentar el problema. Reestructuraron sus objetivos de ventas, una de los pocas esferas donde los altos directivos ejercían una influencia directa. Trasladaron parte de la gente de marketing a un grupo de trabajo de servicio a la clientela, e invirtieron aún más en encuestas a los clientes y mejoramiento del reparto. Crearon un proyecto de calidad de manufacturación, con énfasis en una creciente flexibilidad. Por último, continuaron analizando las tendencias y las pautas de conducta, siempre teniendo en cuenta los sistemas. Ello les ayudó a evaluar cuáles intervenciones eran las más fructíferas.



Explorando nuestra narración

Michael Goodman, Rick Karash

PROPOSITO

Preparar el terreno para una comprensión sistémica de la situación actual.

DESCRIPCION

Discernir una historia coherente a partir de la interrelación entre acontecimientos aparentemente azarosos.

PASO 1: EL PROBLEMA ES...

En general no se tarda más que unos minutos en llegar a una descripción del problema. Comience la oración con: "El problema es..."

El problema es: No podemos aumentar las ventas; nuestras promociones especiales sólo producen mejoras provisorias.

El problema es: Las oficinas locales de marketing deberían estar en condiciones de manejar todas nuestras necesidades de soporte técnico, pero cada vez requieren más asistencia del grupo de soporte técnico central.

- El tema debe ser importante para usted y la organización. No haga de esto un ejercicio académico, sino una investigación en algo que realmente le interesa y desea comprender.

PARTICIPANTES
Un equipo con un problema.

TIEMPO
Varias horas.

ELEMENTOS
Rotafolios, marcadores, papeles autoadhesivos

- Escoja un problema crónico. Concéntrese en una situación que haya existido durante un tiempo, y que represente una preocupación continua, en vez de un episodio excepcional.
- Escoja un problema de alcance limitado. Si no puede reducir la exposición del problema a un par de frases, reduzca el foco. Le resultará fácil explayarse después, pero si comienza con una perspectiva ilimitada corre el riesgo de quedar abrumado por la comprensión abstracta de que "todo se relaciona con todo".
- Escoja un problema cuya historia sea conocida y fácil de describir. La gente tiene diferentes ideas sobre los sucesos del pasado. Obtener consenso sobre algunos aspectos claves de la historia puede ser esclarecedor. Una descripción de la historia puede ser tan sencilla como una oración:

  El problema es: Las utilidades fueron constantes durante dos años, pero han declinado en los últimos seis meses.

  El problema es: La productividad se elevaba rápidamente hasta hace un año, cuando empezó a descender.
- Procure que la descripción del problema sea precisa. Resista la tentación de purgarla por motivos políticos, u orientarla hacia determinada solución. El pensamiento sistémico es un proceso de descubrimiento y diagnóstico, una indagación de los procesos que rigen los problemas que enfrentamos. Como buen detective, aténgase a los hechos y las pruebas. La presencia de "no combatientes" (terceros neutros), como participantes, líderes o instructores, puede ayudarle en su indagación, sobre todo si es un tema candente.

{{ **Véase "Escribiendo a las lealtades" (capítulo 39).**

- Al describir el problema, no sugiera una solución que lleve a conclusiones apresuradas. Por ejemplo, no diga:

  El problema es: Debemos reducir los costes.
  El problema es: Necesitamos un nuevo sistema informático.

En esta etapa del ejercicio, nadie sabe todavía por qué se presentó la situación, y mucho menos cuál será la solución. Para muchos, la disciplina de no sacar conclusiones apresuradas es la parte más ardua de este proceso. Sólo se sabe que es improbable que la solución sea intuitivamente obvia, pues de lo contrario usted ya la habría aplicado.

- De ser posible, escoja un problema que ya se ha abordado sin éxito. Ello garantiza la activación de una dinámica sistémica.
- No haga acusaciones. No eche la culpa a ninguna persona ni medida en especial. No presuma de conocer las motivaciones de los demás participantes, sobre todo si no se encuentran presentes en la reunión. Quizá sienta la tentación de decir: "El departamento técnico no actúa con sensatez. Ya no aguantamos la presión a que nos somete. Necesitamos ponerlos en cintura". Es posible que esa presión inaguantable sea el verdadero problema, pero el departamento técnico tal vez se limite a trasladarlo y sufra tanto como usted.

PASO 2: CONTANDO LA HISTORIA

El próximo paso consiste en llevar a la superficie la historia que subyace al problema. Este proceso también se denomina construcción de modelos. Puede ser un fructífero proceso de aprendizaje, sobre todo para equipos.

En esta fase se debe elaborar una teoría o hipótesis que tenga sentido, guarde coherencia lógica y permita explicar por qué el sistema está generando problemas. Luego, en el espíritu del método científico, usted analiza la historia que ha creado. Como en toda construcción de modelos, cuando la teoría no puede explicar las observaciones, requiere refinamiento o revisión. Todos somos constructores de modelos por naturaleza, pero rara vez contamos con un ámbito y herramientas para comentar y examinar nuestras teorías. Los ciclos y arquetipos nos brindan esas herramientas.

El peor enfoque es la clásica resolución de problemas: definir el "enunciado de un problema" para dar rápidamente con la "solución" atinada. En cambio, el equipo debe mantener gran cantidad de ideas divergentes el mayor tiempo posible, aunque al principio parezcan contradictorias. Para muchos es el aspecto más dificultoso de esta etapa.

La historia que usted cuenta con ciclos y arquetipos no es lineal; no tiene comienzo, medio ni fin. En cambio, uno encara una serie de sucesos desde muchos puntos de vista e identifica temas claves y patrones recurrentes. A medida que se examina la estructura, se profundiza nuestra comprensión de la estructura subyacente.

En el corazón del arte de la narrativa sistémica hay una pregunta:

¿Cómo contribuimos nosotros (por medio de nuestro pensamiento, nuestros procesos, nuestras prácticas y nuestros procedimientos) a crear las circunstancias (buenas y malas) que hoy enfrentamos?

Esta pregunta suele ofrecer respuestas significativas sólo al cabo de una deliberación sostenida. Ofrecemos dos modos de iniciar esa deliberación. Puede usar cualquiera de los dos, o ambos.

OPCION A: CONFECCIONE UNA LISTA

Identifique a los "personajes" de la historia: factores que parecen sintetizar el problema o son cruciales para narrar la historia.

Algunos pueden ser de tipo político y estar muy difundidos...

Un factor clave es que los costes del sistema nacional de salud están descontrolados.

... mientras que otros afectan únicamente a esta organización:

Un factor clave es que dedicamos demasiado tiempo a trámites redundantes.

El propósito de este ejercicio no consiste en decidir si estos enunciados son "verdaderos" o "falsos". Más aún, debemos abstenernos de criticarlos. El propósito, en cambio, es:

- Comenzar a hablar del problema; exponerlo a la vista de todos para conocer los supuestos e hipótesis de la gente sobre las causas.
- Trazar ciertos límites: ¿Cuáles son las dimensiones de este problema? ¿Hasta dónde llega? ¿Qué debemos tener en cuenta?
- Esclarecer las diversas perspectivas del equipo. Podemos descubrir que cada miembro del equipo se concentra en un conjunto diferente de factores, basándose en sus supuestos o experiencias.
- Preparar el terreno para escoger algunos factores claves como variables.

Para llevar a la superficie una amplia gama de factores, tenga en cuenta estas preguntas:

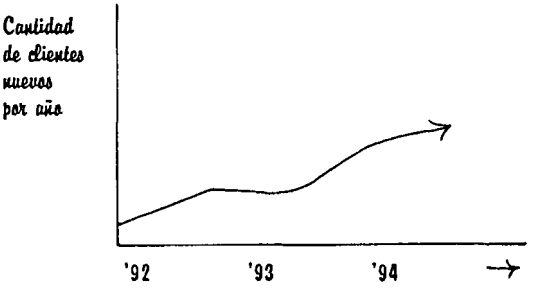
1. *¿Cómo se vería este problema desde la perspectiva de los altos directivos? ¿Qué factores serían visibles desde ese nivel?*
2. *¿Cómo se vería este problema desde la planta, desde la oficina, desde la perspectiva del técnico de servicios? ¿Qué factores serían visibles desde ese nivel?*
3. *¿Qué verían otros interesados, como los clientes?*
4. *¿Puede usted identificar factores que su grupo ha creado, o a los cuales su grupo contribuyó?*

OPCION B: DIBUJE UNA FIGURA

Todos los que están presentes en la sala deben recibir papeles, preferi-

blemente papeles autoadhesivos. Utilice páginas tamaño carta o más pequeñas. Aclárese las ideas. Luego cada cual debe dibujar el gráfico más importante acerca del problema, y acompañarlo con algunas palabras (orales o escritas) para describirlo.

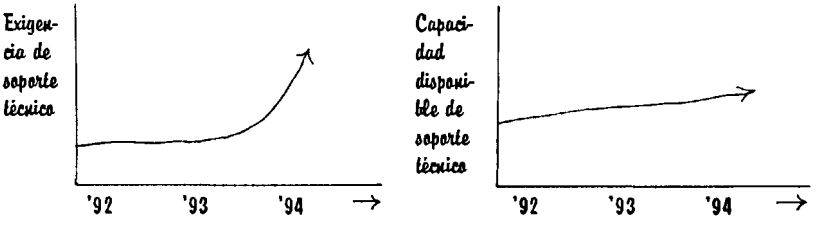
Utilice el diagrama de "pautas de conducta", con el "tiempo" (el período de meses, años o lo que corresponda como eje X, y el factor clave (variable) como eje Y. No importa que las cifras sean exactas, sino que conste su impresión de la tendencia general:



Como acompañamiento, usted puede decir: "Nuestra división es una de las que más crece en la compañía. Durante tres años hemos adquirido nuevos clientes. Ese es nuestro gráfico más importante".

Hasta ahora, la mayoría de la gente ha visto la situación desde la perspectiva del presente. Sólo ha sentido las presiones. La graficación genera un estado de ánimo más sensible a los cambios que se han producido a través del tiempo. Ayuda a ver que el problema no es nuevo.

Entretanto, otro participante ha estado trabajando en otro problema, y comenta: "Cada vez que conseguimos un nuevo cliente tenemos que crear formas especiales para ese cliente. Para los clientes complejos, a menudo tenemos que consultar al departamento técnico. Para ellos debe ser una carga responder a nuestras llamadas telefónicas, y mientras nuestro pedido de ayuda ha aumentado, su capacidad ha permanecido igual. Estos dos gráficos son igualmente importantes".



De pronto, en la relación entre estos gráficos, se está gestando una narración. Usted puede tener buenos motivos para sospechar, por ejemplo, que la creciente diferencia entre el primer gráfico y el tercero puede estar generando problemas de calidad que con el tiempo reducen la cantidad de clientes.

Pero si esta narración es típica, todavía está incompleta. Otras personas intervienen para introducir más elementos, tal vez con más gráficos. Usted puede tratar de palpar cómo ven la situación otros actores. Si, como en este caso, no hay personal técnico en la sala, todos pueden preguntarse: "¿Cómo verían ellos la situación si estuvieran aquí? ¿Cuál sería su gráfico más importante?"

Aún nadie sabe cómo analizar los gráficos ni dónde empezar a trabajar, pero ya se empiezan a notar algunos temas comunes. ¿La tendencia se generó hace años o hace meses? ¿Adónde parece dirigirse? ¿Qué sucederá si continúa en el futuro? ¿Puede haber un punto de ruptura, un punto después del cual la demanda de soporte técnico resulte una carga demasiado pesada?

Por último, al examinar la situación general, ¿cómo se relacionan los gráficos entre sí? ¿Cuál es la historia básica, en palabras, que combina estos gráficos? Si se dibujaron en papeles autoadhesivos, eso puede ser una ayuda: se pueden pegar en la pared o desplazarlos para agrupar las pautas de conducta que guardan alguna afinidad.

Pronto estos agrupamientos se convierten en base para una imagen sistémica más amplia. También se puede optar por refinar las descripciones: cambiar "capacidad disponible de soporte técnico" por "nivel de calidad del soporte técnico". Pero por ahora no se trata de generar un diagrama sobre el cual todos estén de acuerdo, sino de llegar a una percepción común de la historia que se está narrando. Nótese que se ha adquirido una comprensión muy distinta del "enunciado del problema" de la etapa primera. Al final de esta etapa puede ser oportuno reconsiderar dicho enunciado.

De aquí se puede pasar a "El lenguaje del pensamiento sistémico" o "Aplicando un arquetipo" (ambos en el capítulo 17).



Los cinco porqués

Rick Ross

LA PERSPECTIVA DE LOS CINCO PORQUES

Es media tarde, una hora antes del cambio de turno en una planta manufacturera, y yo soy el capataz. Camino por la planta, mostrándole el lugar a un amigo que es un pensador sistémico. De pronto veo un charco de aceite en el piso. Llamo al operario más próximo: "¡Oye! Hay aceite en el piso. Alguien podría resbalarse. Limpia eso".

Cuando termino, mi amigo el pensador sistémico me pregunta con voz serena: "¿Por qué hay aceite en el piso?"

"Eso es –le digo al operario–. ¿Cómo llegó ese aceite al piso?"

El operario responde: "Bien, el gabúngalo está perdiendo". Todos miramos hacia arriba y, en efecto, es evidente que el gabúngalo tiene una gotera. *

"De acuerdo –suspiro–. Limpia el aceite y repara el gabúngalo sin demora".

Mi amigo me lleva aparte y murmura: "¿Pero por qué se rompió el gabúngalo?"

"Bien, el gab..." Me vuelvo hacia el operario. "¿Por qué se rompió el gabúngalo?"

"Las guarniciones son defectuosas", me responde.

"Vaya. Bien, limpia el aceite, repara el gabúngalo y... haz algo con las guarniciones."

Mi amigo pregunta: "¿Por qué las guarniciones son defectuosas?"

"Cierto –digo–. Por curiosidad, ¿por qué tenemos guarniciones defectuosas en el gabúngalo?"

El operario contesta: "Bien, nos han dicho que la gente de compras hizo una ganga con esas guarniciones".

Veo que mi amigo va a abrir la boca, pero esta vez me adelanto: "¿Y por qué la gente de compras hizo semejante ganga?"

"Qué sé yo", dice el operario, yéndose a buscar el cubo y el estropajo.

Mi amigo y yo regresamos a mi oficina y hacemos algunas llamadas telefónicas. Resulta ser que hace dos años existe en la compañía una normativa que alienta la compra al menor precio. De ahí las guarniciones defectuosas –de las cuales tenemos una provisión para cinco años– y la gotera del gabúngalo. Además, es posible que esta norma esté provocando otros problemas que están alejados de la "raíz" en el tiempo y en el espacio.

*** El gabúngalo es un ingenio de gran tamaño que se instala en el cielo raso y sirve para desplazar el cómo-se-llama hasta el framistato, donde se lo fristribula.**

PROPOSITO

Un método alternativo para contar una historia, retrocediendo hasta la raíz de problemas perniciosos y recurrentes. *

*** Este ejercicio se basa parcialmente en una tradicional técnica japonesa de calidad y su descripción tal como la hecho el consultor de calidad Peter Scholtes.**

PASO 1: EL PRIMER PORQUE

Escoja el síntoma por donde desee comenzar, el hilo que supuestamente servirá para deshacer el nudo. Haga la primera pregunta al grupo: "¿Por qué sucede tal cosa?" Tal vez termine por recibir tres o cuatro respuestas. Muéstrelas todas en la pared, con abundante espacio en torno.

PASOS 2, 3, 4, 5: LOS SUCESIVOS PORQUES

Repita el proceso para cada enunciado que figure en la pared, preguntando "¿por qué?" acerca de cada uno. Pegue cada respuesta cerca de su "pregunta madre". Haga un seguimiento de todas las respuestas que parezcan viables. Descubrirá que algunas convergen; una docena de síntomas pueden remontarse a un par de fuentes sistémicas.

A medida que llegue a la raíz de cada porqué, se encontrará enfrentando temas que no sólo afectan el gabúngalo (¡sea lo que fuere ese trasto!) sino toda la organización. La política de obtener el precio más bajo en los abastecimientos puede haber nacido de una batalla en la oficina de finanzas. Puede derivar de una estrategia de compras, o de una subinversión en mantenimiento. El problema no radica en que la medida original fuera errónea, sino en que es de largo alcance y sus efectos persistentes no saltan a la vista.

EVITANDO LA "FIJACION EN LOS HECHOS"

Las respuestas a los cinco porqués deben evitar las acusaciones individuales. Por ejemplo, en respuesta a la pregunta "¿Por qué hay aceite en el piso?", alguien puede responder "Porque la gente de mantenimiento no limpió".

"¿Por qué no limpió?"

"Porque el supervisor no lo ordenó."

"¿Por qué no lo ordenó?"

"¿Porque los operarios no le avisaron que había una mancha."

"¿Por qué no le avisaron?"

"Porque él no preguntó."

Las culpas individuales no dejan más opción que aplicar castigos, pero ello no conduce a un cambio duradero. Uno de los beneficios del ejercicio de los cinco porqués es que habitúa a la gente a reconocer la diferencia entre una explicación que se limita a los hechos y una explicación sistémica. Las explicaciones sistémicas permiten gradual-

DESCRIPCION

Preguntar "¿Por qué?" cinco veces, en un marco grupal, con discusión.

PARTICIPANTES

El número no importa. Lo mejor es un equipo que esté trabajando en un problema real. También se puede hacer de a pares.

TIEMPO

Una hora o más.

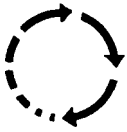
ELEMENTOS

Rotafolios, marcadores y papeles autoadhesivos. Designar a alguien para que lo anote todo.

mente responder por qué nadie limpió la mancha, por qué nadie les dijo, por qué no preguntaron. (Por ejemplo, puede ocurrir que la mala capcitación de la gente de mantenimiento haya contribuido a crear el charco de aceite, pero ni siquiera los ordenanzas más diligentes del mundo habrían impedido la gotera en el gabúngalo.)

Para evitar respuestas anecdóticas y acusatorias, utilice esta técnica: a medida que se registre cada respuesta, diga: "¿Es ésa la única razón?"

Muchos problemas de los cinco porqués, entre ellos el problema del gabúngalo, resultan ser ejemplos de "soluciones contraproducentes". Véase este arquetipo en el capítulo 17.



Un caso real: Sears Roebuck

CUANDO SE NIEGA UN PROBLEMA DURANTE MAS TIEMPO DE LA CUENTA, LA indagación de los cinco porqués puede ocurrir de maneras embarazosamente públicas. Así le sucedió a Sears Roebuck en 1992, cuando se descubrió que un problema de reparación de coches tenía su raíz en una decisión de alto nivel.

PASO 1: EL PRIMER PORQUE

Entre 1990 y 1992, las quejas de los consumidores ante el Departamento de Asuntos de Consumo del Estado de California (DCA) sobre los servicios de reparación de automóviles de Sears se elevaron un 50 por ciento. "¿Por qué?", se preguntó la gente del DCA. Para averiguarlo, montaron una operación señuelo, llevando coches para repararlos. Descubrieron que los vendedores de Sears cobraban la friolera de 223 dólares por visita.

PASO 2: EL SEGUNDO PORQUE

En junio de 1992, el DCA dio a conocer estas cifras. ¿Por qué, preguntaron los reporteros de California, una empresa tan prestigiosa como Sears permitía semejante ataque contra su integridad? Entrevistando a los mecánicos, algunos reporteros descubrieron que años antes Sears había iniciado un tenaz programa de cupos e incentivos. Los salarios

por hora se habían reemplazado parcialmente por comisiones que se calculaban según el monto de la factura y la velocidad del mecánico. Los "asesores" de Sears recibían cupos de ventas (en un caso 147 dólares por hora), comisiones por cada repuesto o servicio que recomendaran, y premios o viajes cuando generaban más ingresos que sus colegas de otras tiendas de Sears.

PASO 3: EL TERCER POR QUE

¿Pero por qué existía un programa con tan pocas restricciones? ¿Por qué había tan poca conciencia del peligro de ofender a los clientes? Ante la presión de los periodistas, los ejecutivos de Sears admitieron gradualmente que habían fijado esa política de cupos e incentivos desde los altos niveles de la empresa, como parte de una campaña para reducir los gastos y mejorar la rentabilidad. Los incentivos habían parecido un modo ideal de motivar a los operarios y reducir los costes.

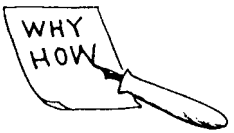
PASO 4: EL CUARTO PORQUE

Según varios analistas a quienes entrevistaron los periódicos, la reducción de costes se relacionaba con la abrumadora presión financiera de los años recientes. El fracaso de otros competidores, como Carter Hawley Hale y Federated Departament Stores, demostraba la precariedad de la venta minorista en grandes tiendas, pero además Sears estaba perdiendo participación en el mercado. En 1990, tanto Kmart como Wal-Mart superaron a Sears en ventas. Las grandes tiendas de Sears gozaban de menor éxito que otros servicios: Allstate Insurance, la tarjeta Discover y el servicio Sears de reparación de automóviles, que encabezaba el giro estratégico de la empresa.

PASO 5: EL QUINTO PORQUE

¿Y por qué las principales actividades de Sears tenían dificultades? Una respuesta completa requeriría una investigación dentro de Sears, una investigación realizada con el método de los cinco porqués. Antes que terminara el episodio, la mala publicidad (junto con dos demandas judiciales) costó el 15 por ciento de su actividad de reparación de automóviles en todo el país, y el 20 por ciento en California. Al final Sears reconoció sus errores, corrigió sus políticas y aceptó un arreglo de 8 millones de dólares, el mayor de su tipo en la historia de California. *

***Nuestra información procede de artículos del *San Francisco Chronicle* publicados el 3 de setiembre, el 23 de junio, el 13 de junio, el 1 de junio y el 11 de junio de 1992; de artículos de Denise Gellene en *Los Angeles Times*, el 3 de setiembre, el 2 de setiembre, el 22 de julio, el 10 de julio, el 23 de junio, el 19 de junio (en colaboración con George White), el 17 de junio, el 16 de junio, el 13 de junio, el 12 de junio, el 11 de junio de 1992; de "Shape Up, Sears, and Do the Right Thing" de Gerald C. Meyer, *Los Angeles Times*, 19 de junio de 1992; y de *Everybody's Business* de Milton Moskowitz y otros (Nueva York: Currency Doubleday, 1990), págs. 196-98.**



17 El lenguaje del pensamiento sistémico: "eslabones" y "ciclos"

Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts

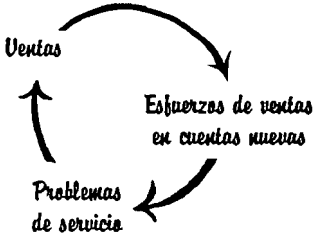


En el pensamiento sistémico, cada imagen cuenta una historia. De cualquier elemento de una situación (o "variable'), se pueden trazar flechas ("eslabones") que representan la influencia sobre otro elemento. A la vez éstos revelan ciclos que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

Por ejemplo, esta imagen de la Compañía Acme (capítulo 16), muestra en qué medida el servicio influye sobre las ventas. Toda vez que empeora el servicio (cuando aumentan los problemas de facturación y entrega), las ventas decrecen. Inversamente, si el nivel del servicio mejora, podemos esperar más ventas con el tiempo.

Pero los vínculos no existen aisladamente. Siempre comprenden un circuito de causalidad, un "ciclo" de realimentación donde cada elemento es "causa" y "efecto", recibiendo y ejerciendo influencias, de modo que cada efecto, tarde o temprano, regresa a su origen.

He aquí, por ejemplo, un ciclo que muestra toda la historia de Acme:



COMO CONTAR LA HISTORIA DESDE UN CICLO

1. Comience por cualquier parte. Escoja, por ejemplo, el elemento que representa una preocupación más inmediata. *Nuestras ventas decrecen.* Resista la tentación de explicar por qué sucede. Buscará esa explicación en el momento oportuno.

2. Cualquier elemento puede ascender o descender en diversos momentos del tiempo. ¿Cómo se comporta ese elemento en este momento? Procure usar un lenguaje que describa el movimiento: *Cuando las ventas de Acme crecen... decrecen... mejoran... empeoran... aumentan... disminuyen... suben... bajan... ascienden... descienden...*
3. Describa la repercusión de este movimiento sobre el elemento contiguo. *Cuando las ventas de Acme decrecen, crecen los esfuerzos para obtener nuevas cuentas.*
4. Continúe la historia desde donde comenzó. Utilice frases que revelen una interrelación causal. "Esto, a la vez, provoca", "lo cual influye" o "afecta adversamente". *Cuando las ventas de Acme decrecen, aumentan los esfuerzos para obtener cuentas nuevas. Ello provoca una caída en el nivel del servicio, lo cual a su vez influye para que continúe la caída de las ventas.*
5. Trate de no contar la historia en forma seca y mecánica. *Cuando los problemas de servicios aumentan, caen las ventas. Cuando caen las ventas, aumentan los esfuerzos de los vendedores.* Trate de infundirle vida. Añada ilustraciones y breves anécdotas para que los demás comprendan perfectamente a qué se refiere: *Esto significa que el nivel del servicio decae. No podemos cumplir con nuestros compromisos de entrega. Los clientes leales, a su vez, se fastidian. Algunos dejan de comprarnos.*

Nótese que los idiomas lineales –el inglés o el español, por ejemplo– sólo nos permiten hablar del ciclo un paso por vez, cuando en la realidad todos estos hechos acontecen simultáneamente. Al ver su simultaneidad (las ventas siguen decayendo mientras realizamos aún más esfuerzos para obtener nuevas cuentas), podemos reconocer una conducta sistémica y ser más sensibles a sus aspectos temporales.

Ciclos reforzadores: los cambios pequeños se vuelven grandes



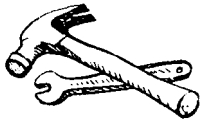
EXISTEN DOS ELEMENTOS BASICOS EN LA CONFIGURACION DE TODAS LAS representaciones de sistemas: los ciclos reforzadores y los ciclos compensadores.

Los ciclos reforzadores generan crecimiento exponencial y colapso, y el crecimiento o colapso continúa a un ritmo cada vez más acelerado. Para comprender las desconcertantes ramificaciones del creci-

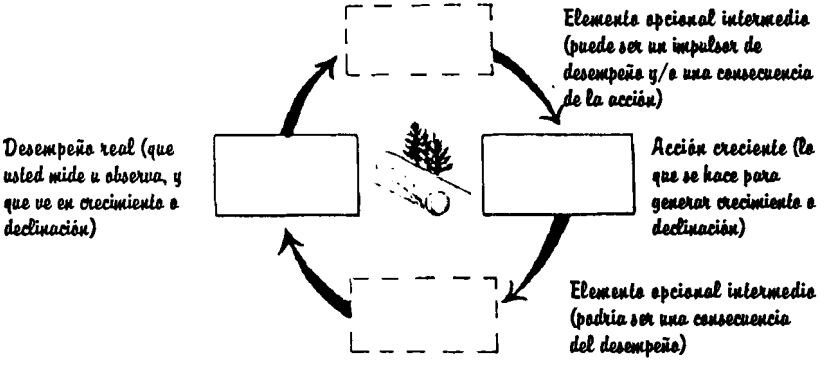
el crecimiento o la decadencia. Si lo prefiere, utilice la letra R para señalar un ciclo reforzador.

Un ciclo reforzador, por definición, es incompleto. Nunca tenemos un círculo vicioso o virtuoso por sí mismo. En algún momento se topa con un mecanismo compensador que lo limita. Tal vez el límite no aparezca durante nuestra vida, pero podemos dar por sentado que aparecerá. En general hay límites múltiples. *

* Hallará más ejemplos de procesos reforzadores en *La quinta disciplina*, capítulo 4.



PLANTILLA DE CICLO REFORZADOR (PARA GRAFICAR SU PROPIA SITUACION)





Ciclos compensadores: estabilidad, resistencia, límites

LOS PROCESOS COMPENSADORES GENERAN FUERZAS DE RESISTENCIA QUE terminan por limitar el crecimiento. Pero también hay mecanismos, tanto en la naturaleza como en los demás sistemas, que corrigen los problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio. Garantizan que ningún sistema permanezca lejos de su radio "natural" de operación: el estado homeostático del cuerpo humano, el equilibrio entre depredadores y presas en un ecosistema, o los gastos "naturales" de una empresa, los cuales, cada vez que se recortan, siempre parecen crecer en otra parte.

Los ciclos compensadores surgen en situaciones que parecen ser autocorrectivas y autorreguladoras, al margen de la voluntad de los participantes. Si la gente se siente zamarreada como en una montaña rusa, está atrapada en una estructura compensadora. Si se encuentra

atrapada en otro tipo de estructura, tendrá la sensación de chocar contra una pared. A pesar de las frustraciones que generan, los ciclos compensadores no son malos de por sí; garantizan, por ejemplo, que haya algún modo de detener un círculo vicioso. Nuestra supervivencia depende de los muchos procesos compensadores que regulan la tierra, el clima y nuestros cuerpos.

Los procesos compensadores siempre están vinculados a un objetivo, es decir, una restricción o meta que a menudo es fijada implícitamente por las fuerzas del sistema. Cuando la realidad actual no concuerda con el objetivo del proceso compensador, la brecha resultante (entre el objetivo y el desempeño real del sistema) genera una presión que el sistema no puede ignorar. Cuanto mayor sea la brecha, mayor es la presión. Es como si el sistema tuviera una obstinada conciencia de "cómo deben ser las cosas" e hiciera todo lo posible para retornar a ese estado. Mientras no se reconozca la brecha, y no se identifique la meta o constreñimiento que la provoca, no se comprenderá la conducta del ciclo compensador.

Un hospital comunitario de Connecticut inauguró una atractiva clínica para pacientes externos a fines de los años 80. Los administradores sabían que satisfacía una necesidad real, y dieron por sentado que siempre estaría colmada de pacientes, con lo cual generaría ingresos constantes. Sin embargo, al cabo de unos meses, la cantidad de pacientes (y de ingresos) descendió por debajo de los pronósticos. El hospital inició una campaña de marketing, y las visitas de los pacientes subieron un tiempo, pero pronto bajaron de nuevo.

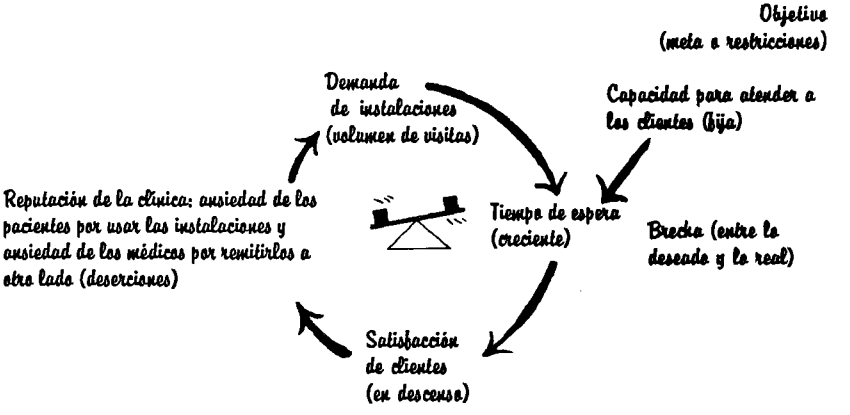
Por último, los administradores echaron una ojeada a las estadísticas sobre movimiento de pacientes. Pasaron un tiempo en la sala de espera y encuestaron al personal y a los pacientes. Resultó ser que la gente recibía una atención rápida cuando había poco movimiento. Se corría la voz, los médicos y enfermeros enviaban gente y la clínica se atestaba. La gente, reacia a sentarse en salas de espera atestadas, iba a otras partes. La lección general para toda organización es la siguiente: si el servicio no se adapta al nivel de satisfacción que esperan los clientes, el sistema se encargará de hacerlo.

A veces el objetivo está expresado con claridad y es común a todos. Todos los integrantes de un equipo de ventas conocen sus objetivos. En otras ocasiones, es borroso e implícito. El nivel de calidad que aceptan los clientes ha impulsado cambios en la industria automotriz durante muchos años, pero nadie ha podido definir ni mensurar con exactitud ese nivel de calidad. Una visión puede impulsar la conducta

de un equipo sin tener una expresión explícita. A veces el objetivo se desplaza o se modifica, porque también está sometido a las influencias del sistema. Descubrir o crear nuevos objetivos es a veces la clave para vencer las resistencias.

DIBUJANDO EL CICLO COMPENSADOR

He aquí un modo de representar el sistema de demandas de pacientes de nuestra clínica en un ciclo compensador. Nótese que los comentarios entre paréntesis (el tiempo de espera "sube" mientras la satisfacción de los pacientes "baja") representan sólo una instantánea de un momento del sistema. En otras ocasiones, durante los períodos de menor popularidad de la clínica, el tiempo de espera cae, mientras la satisfacción de los clientes sube.



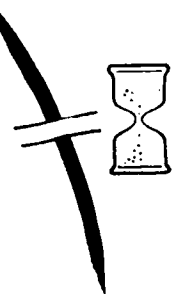
En el centro del circuito hemos puesto un balancín porque muestra un tipo común de conducta compensadora: el "balanceo" cerca de un nivel deseado, primero hacia un lado, luego hacia el otro, hasta descansar al fin en el objetivo. Puede etiquetar sus ciclos compensadores con la letra B.*

Hallará más ejemplos de procesos compensadores en el cuarto capítulo de *La quinta disciplina*.

Demoras: cuando las cosas ocurren... al fin

LAS DEMORAS SE PRESENTAN TANTO EN LOS CICLOS REFORZADORES COMO EN los compensadores. Hay puntos donde el eslabón (la cadena de influen-

cia) tarda bastante en manifestarse. En este libro representamos las demoras con un par de líneas paralelas, con el ícono de un reloj de arena como recordatorio del transcurso del tiempo (véase el dibujo del margen).



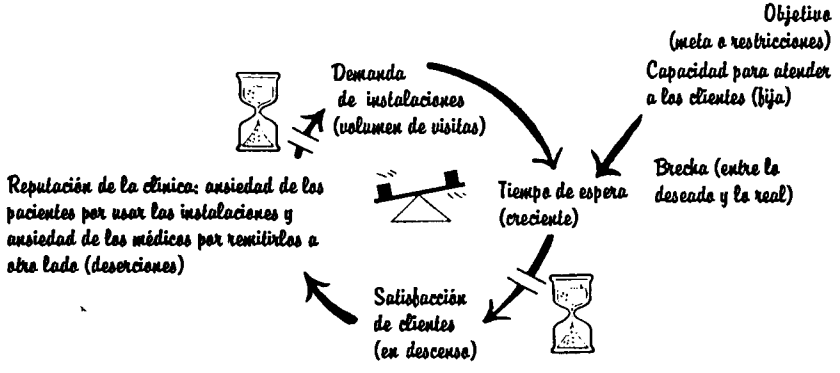
La demora puede ejercer una enorme influencia en un sistema, acentuando la repercusión de otras fuerzas. Esto sucede porque las demoras son sutiles: a menudo se dan por sentadas, a menudo se ignoran por completo, pero siempre se subestiman. En los ciclos reforzadores, las demoras erosionan nuestra confianza porque el crecimiento no llega con la rapidez esperada. En los ciclos compensadores, las demoras pueden cambiar drásticamente la conducta del sistema. Cuando suceden demoras reconocidas, la gente tiende a reaccionar con impaciencia, habitualmente redoblando sus esfuerzos para obtener lo que desea. Esto provoca oscilaciones innecesariamente violentas. Uno de los propósitos de dibujar diagramas de sistemas consiste en no pasar por alto ninguna demora. Además, las demoras causan desperdicio; la eliminación de las demoras es un método clave para acelerar el tiempo de un ciclo.

Para ver una demostración simple de la repercusión de las demoras en la conducta de los sistemas, véase el capítulo 22, donde hablamos de modelos informáticos.

Cuando dibujamos arquetipos sistémicos, podemos optar por marcar más de una demora. Pero es muy útil identificar las demoras más significativas, sobre todo las más largas, en relación con las otras clases.

Por ejemplo, en la historia de la clínica de Connecticut, hay por lo menos dos demoras significativas:

- La demora previa al descenso de la satisfacción del cliente. ("La primera vez que visité la clínica, pensé que había tenido que esperar mucho por pura mala suerte. La segunda vez quise ir a otra parte, pero mi esposa insistió en quedarse".)

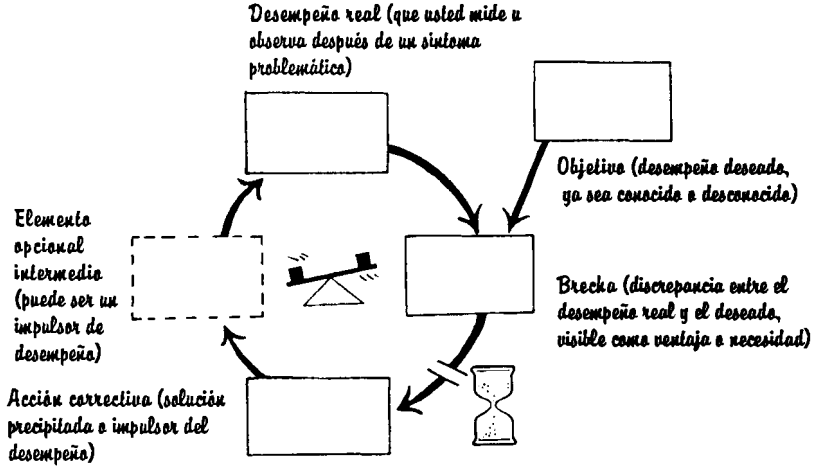


- La demora previa al momento en que se siente el impacto de la pérdida de reputación del hospital ("Fue el fin para nosotros. No hemos ido en meses. La semana pasada pasé por ahí y noté que hacían publicidad para atraer pacientes".)

Esta dinámica no se aplica sólo a los hospitales, sino a restaurantes, tiendas, supermercados, bancos, gasolineras, reparticiones públicas y cualquiera que ahuyente a la clientela por no tener en cuenta un componente clave del buen servicio.



Plantilla de ciclo equilibrador





ARQUETIPOS

Esta palabra viene del vocablo griego *arkhetypos*, que significa, "el primero de su especie". Los arquetipos sistémicos, ahijados del pensamiento sistémico, fueron desarrollados en Innovation Associates a mediados de los años 80. En esa época, el estudio de la dinámica de sistemas dependía de una graficación de los circuitos causales complejos y de la modelación por ordenador, que utilizaba ecuaciones matemáticas para definir la relación entre las variables. Charles Kiefer, presidente de la compañía, deseaba comunicar los conceptos de manera

más simple. Jennifer Kemeny (con Michael Goodman y Peter Senge, basándose en notas de John Sterman) desarrolló ocho diagramas que ayudarían a catalogar las conductas más comunes. Algunos arquetipos, entre ellos el de "límites del crecimiento" y "desplazamiento de la carga", eran traducciones de "estructuras genéricas", mecanismos que Jay Forrester y otros pioneros del pensamiento sistémico habían descrito en las dos décadas anteriores. **–AK.**



Aplicando un arquetipo

Michael Goodman, Jennifer Kemeny

ESTA ETAPA NOS INSTA A LLENAR LAGUNAS DE NUESTRO PENSAMIENTO Y A contar historias más completas. Al demostrar realimentación (reforzadora y compensadora), las plantillas suelen describir la naturaleza interconectada del mundo.

Los arquetipos son herramientas accesibles que permiten construir hipótesis creíbles y coherentes acerca de las fuerzas que operan en los sistemas. Los arquetipos también constituyen un vehículo natural para clarificar y verificar modelos mentales acerca de esos sistemas. Son herramientas poderosas para abordar la asombrosa cantidad de detalles que con frecuencia abruman a los que se inician en el pensamiento sistémico. A medida que asimilamos los arquetipos, pasan a formar parte de nuestro repertorio de diagnóstico. Usted podrá hablar de problemas sistémicos con notable refinamiento, sin necesidad de ordenadores u otras herramientas complejas de modelación. Si pasamos a un nivel más complejo de la dinámica de sistemas (como la modelación por ordenador), comenzar con arquetipos es el modo más fructífero de desarrollar nuestra capacidad.

PASO 1: ELECCION DE UN ARQUETIPO

Comience planteando conjeturas. Tal vez al principio no confíe en su intuición. Algunas personas temen aplicar un arquetipo "erróneo", equivocarse en el diagnóstico y empeorar las cosas. En la práctica esto no ocurre, porque por definición la gente escoge arquetipos que les resultan interesantes. El hecho de que estemos interesados en determinada historia sistémica es buen indicio para comenzar allí.

PROPOSITO
Tomar las descripciones verbales y gráficas de una historia –las teorías que uno está construyendo– y capturar los elementos cruciales en alguna de las "historias clásicas" de los arquetipos sistémicos.

DESCRIPCION
Examinar la situación utilizando combinaciones típicas de relaciones de realimentación (reforzadoras y compensadoras)

PARTICIPANTES
Un equipo, alternando ta vez entre ejercicios individuales y grupales.

TIEMPO
Varias horas.

ELEMENTOS
El material que quedó de "Explorando nuestra historia" (capítulo 16).

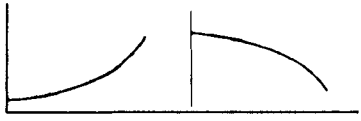
Lea los ejemplos de cada arquetipo en acción. Manténgase alerta a las historias que parezcan tener una analogía con la suya, sin importar las diferencias de circunstancias. Plantear la historia de manera general —omitiendo detalles para simplificarla y cobrar distancia— puede ayudar a situarla. *

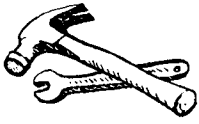
Una buena guía para hallar el arquetipo pertinente es encontrar pautas de desempeño que sinteticen la conducta de todo el sistema. Coteje ese desempeño con este gráfico:

*Hallará material sobre los arquetipos en el libro de Daniel H. Kim, ***Systems Archetypes: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions*** (Cambridge, Massachusetts: Pegasus Communications, 1993) y en *La quinta disciplina*, en el capítulo 6 y el apéndice 2.

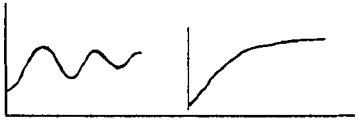
CONDUCTAS Y ARQUETIPOS

Para estas pautas de conducta, se pueden aplicar estos arquetipos:

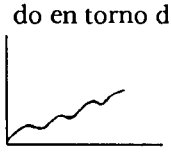




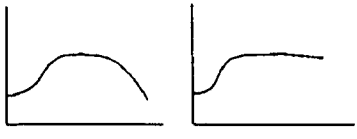
Una variable importante se acelera hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso: ..... *ciclo reforzador.*



Hay movimiento hacia un objetivo (sin demora), o bien oscilación, girando en torno de un objetivo único (con demora): ..... *ciclo compensador.*



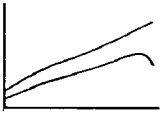
El síntoma de un problema mejora (la variable desciende) y se deteriora (el problema se agrava) alternativamente: ..... *soluciones contraproducentes.*



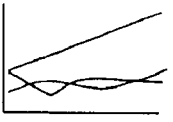
Hay crecimiento (a veces intenso), nivelación o declinación: ..... *límites del crecimiento.*



Coexisten tres patrones. La dependencia respecto de la solución inmediata se fortalece, mientras que los esfuerzos para corregir el problema de raíz se debilitan, y el síntoma del problema mejora y se deteriora alternativamente: ..... *desplazamiento de la carga.*



La actividad total crece, pero las ganancias obtenidas a partir de actividades individuales descienden: ..... *tragedia del terreno común.*



El desempeño de cada parte declina o permanece parejo y bajo, mientras que la rivalidad crece con el correr del tiempo: .....*adversarios accidentales.*

Es aconsejable no decidirse de inmediato por una "respuesta", sino mirar la situación a través de la lente de diferentes arquetipos. Dos o tres pueden combinarse para que cada cual ilumine un aspecto diferente.

El "árbol genealógico de arquetipos" (capítulo 18) le ayudará a ver cómo se combinan los arquetipos.

AÑADIENDO ELEMENTOS A LA HISTORIA

Primero, trate de adecuar los elementos de la historia al arquetipo. Comience con el núcleo de un ciclo predominante, el ciclo que parece

impulsar la conducta del sistema. Este ciclo a menudo concuerda con la pauta de conducta a lo largo del tiempo, y a menudo representa aquello que más llama la atención de la gente que está dentro del sistema.

CICLOS CENTRALES DE LOS ARQUETIPOS CLAVES



el ciclo compensador de la solución rápida, en "soluciones contraproducentes",



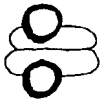
el ciclo reforzador de crecimiento en "límites del crecimiento",



el ciclo de la solución rápida en "desplazamiento de la carga",



y los ciclos de los actores individuales en "la tragedia del terreno común".



Véase la descripción de los arquetipos a continuación, a partir de "Arquetipo 1".

Ahora escoja una variable clave y comience a construir el ciclo preguntando qué afecta esa variable ("nuestra inversión en capacitación es afectada por nuestros ingresos"). Si lo desea, puede incluir los nombres de los elementos dibujando directamente en una copia de la plantilla de un arquetipo. Si su historia implica más variables de las que hay en la plantilla, dibuje algunas casillas más. Cualquier ciclo puede tener cualquier cantidad de elementos.

Trabaje en la estructura yendo hacia atrás ("nuestros ingresos dependen de la calidad de los servicios"). Hágase esta pregunta sobre cada elemento: ¿Qué causa cambios en este elemento? ¿Qué provoca las variaciones?

Si se atasca, trate de ir hacia adelante. ¿Cuál es el efecto cuando cambia la variable? ¿Qué otros elementos deben cambiar?

Si aún está atascado, regrese a su historia. ¿Existen elementos claves que usted ha excluido? ¿Qué otros elementos deben cambiar?

Trace flechas para mostrar la dirección del movimiento de los

ciclos. Ponga una bola de nieve o una letra R en el centro de cada ciclo reforzador (creciente) y un balancín o una letra B en el centro de cada ciclo compensador. Recuerde que los ciclos reforzadores siempre crecen o declinan. Los ciclos compensadores siempre se desplazan hacia un objetivo.

Dé a las variables nombres que representen niveles de actividad que puedan subir o bajar en el futuro, aun si ese movimiento ahora le parece inviable. Escriba "nivel de ventas" en vez de "este año vendemos menos" o "nuestras ventas han bajado a la mitad". Como recordatorio del problema, tal vez le convenga poner la conducta actual entre paréntesis: "Nivel de ventas (en descenso)".

Es aconsejable incluir todos los elementos sobre los que usted ejerce al menos una influencia parcial: si puede cambiar la relación de su compañía con los proveedores, ver ese elemento como parte de un circulo vicioso puede darle indicios sobre cómo influir sobre todo el sistema.

No fuerce la historia para acomodarla a una plantilla donde no encaja. Escoja otro arquetipo. O comience con un sencillo ciclo reforzador o compensador que cuente una parte importante de la historia. Luego añada más elementos, un vínculo por vez, yendo hacia adelante o hacia atrás en torno de una estructura que ha creado a partir de cero.

Para la creación de estructuras, véase "Andando sin ruedecillas" en el capítulo 22

Cuando haya aplicado un arquetipo, regrese a la descripción del arquetipo y verifique las pautas de conducta que esperaría ver. ¿Concuerdan con las pautas que ha visto en su propia historia? Por ejemplo, en una estructura de "soluciones contraproducentes", ¿ve usted una serie continua de soluciones apresuradas que sólo producen mejoras momentáneas?

Arquetipo 1: soluciones contraproducentes

Daniel Kim, Michael Goodman, Charlotte Roberts, Jennifer Kemeny



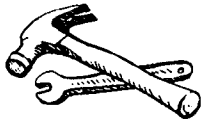
Daniel Kim ha hecho grandes aportaciones a este libro, sobre todo en lo concerniente a los arquetipos y los laboratorios de aprendizaje. En general nos permitió adaptar e incorporar muchas ideas que se publicaron en su revista The Systems Thinker *(véase "El pensador sistémico", en el capítulo 13).*

Dan es investigador en el Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT; su tesis de 1993 fue una innovadora indagación en las relaciones entre el pensamiento sistémico y otras herramientas de gestión, tales como la calidad total, la graficación de procesos y el diseño de estrategias.

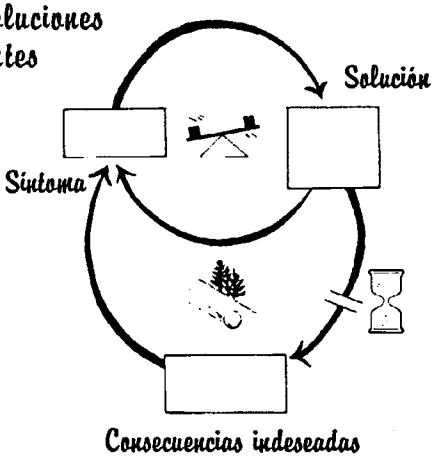
¿Por qué aceitamos la rueda que chirría? Porque lo que hace más "ruido" es lo que nos llama la atención. Ahora imaginemos a alguien que no sabe nada sobre mecánica, y por error coge una lata de agua, en vez de aceite, y la arroja sobre la rueda. Con gran alivio, nota que han cesado los chirridos. Pero al poco tiempo el ruido se intensifica cuando el aire y el agua se combinan para crear herrumbre. Nuestro personaje recurre nuevamente a la lata de agua para "solucionar" el problema, pues funcionó la última vez. Tal vez dedique el día entero a arrojar agua sobre todas las ruedas chirriantes que tiene a cargo. Al final algunas ruedas dejan de chirriar, por cierto, pues están cubiertas de óxido.

Supongamos que la "rueda chirriante" es un cliente que pide a gritos un producto que se ha demorado dos semanas. ¿Cómo sabemos si estamos aplicando agua o aceite cuando buscamos una solución? ¿Es posible que en nuestro afán por aplacar su irritación arrojemos aceite a las llamas y apliquemos agua al óxido?

El tema central de este arquetipo es que casi toda decisión implica consecuencias de largo alcance y de corto alcance, y a menudo ambas son diametralmente opuestas. Como mostramos en la plantilla, el síntoma del problema pide a gritos una solución, chirría. Se aplica una solución rápida que alivia el síntoma (en el ciclo compensador). *Pero las consecuencias involuntarias de la solución (el círculo vicioso del ciclo reforzador) empeoran el desempeño que procuramos mejorar.*

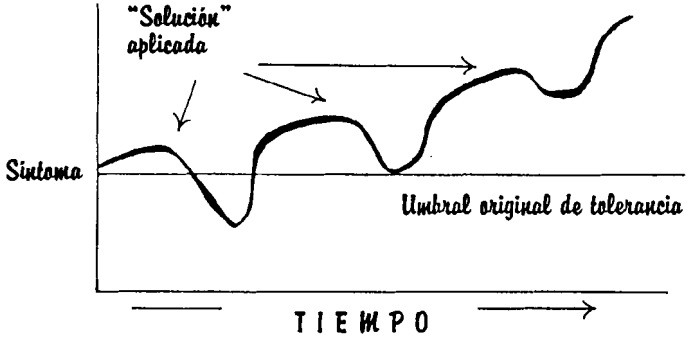


Plantilla de soluciones contraproducentes



A menudo la gente comprende las consecuencias negativas de las soluciones rápidas, pero igual las aplica porque la inacción le resulta más inquietante que los efectos negativos demorados. Desde luego, el alivio es provisorio, de manera que el síntoma reaparece, a menudo peor que antes. Esto sucede porque las consecuencias involuntarias (en el ciclo reforzador) se multiplican lentamente en un largo período de tiempo, y al principio pasan inadvertidas (como el óxido), aunque continúan acumulándose mientras se aplica reiteradamente la solución errónea.

El arquetipo de las soluciones contraproducentes es uno de los más evidentes. Observe el desempeño del peor problema que usted sufre en la actualidad. Si hay pequeños triunfos y largos atascos, puede tratarse de una estructura de soluciones contraproducentes. Usted notará una pauta de conducta de este tipo:



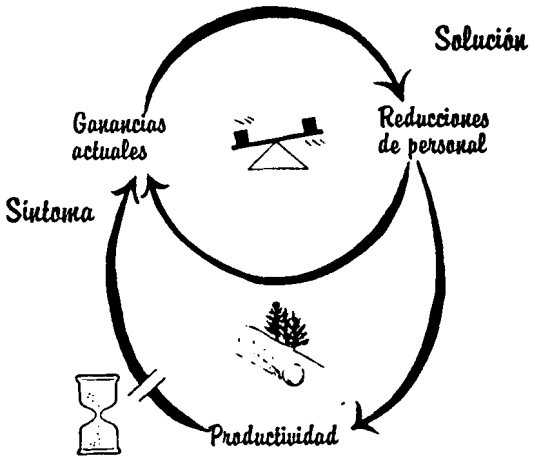
Un indicio es la sensación de que necesita aplicar la misma solución una y otra vez, y cada vez más, hasta que se resiste a la idea de probar otra cosa.

También puede reconocer una dinámica de soluciones contraproducentes por la sensación de impotencia que experimenta la gente cuando enfrenta las consecuencias de sus actos. Mucha gente ve el peligro de lo que está haciendo, pero piensa que no hay opción. La gente que acumula deudas es un buen ejemplo: sabe que debe dejar de pedir dinero, pero no puede detenerse. Su necesidad inmediata de dinero supera todas las demás preocupaciones.

TIPICAS "SOLUCIONES CONTRAPRODUCENTES"

"Ajustes para aumentar las utilidades": Una compañía reduce el personal (solución rápida) para bajar los costes y elevar la rentabilidad (sín-

toma del problema). Lo más aconsejable parece ser alentar a los trabajadores de más edad, que en general tienen sueldos más altos, a aceptar una jubilación anticipada. Para deleite de todos, la rentabilidad mejora de inmediato. Sin embargo, los recortes de personal eliminan además a gente con experiencia. Los despidos atentan contra el entusiasmo. Los costes de producción aumentan por culpa de los errores y el exceso de trabajo. Estos factores reducen la productividad (consecuencia involuntaria) y eliminan la rentabilidad adicional que se obtuvo mediante la "solución" del despido. Los directivos deciden, de mala gana, que no queda más remedio que hacer más recortes de personal.



Consecuencias no deseadas

Lamentablemente, es una historia típica. En un estudio de 1991 acerca de 850 compañías americanas que habían reducido drásticamente su personal, sólo el 41 por ciento había logrado los ahorros que deseaba. *

"Acelerar los pedidos": Una gran fábrica de semiconductores experimenta problemas de producción y se atrasa en los despachos. La

Computer significa recorrer toda la fábrica, y causar trastornos en la línea de producción, con gran coste y esfuerzo. Lamentablemente, en cuanto el pedido de Moon Computer sale del almacén, llama la empresa LaSt, exigiendo sus remesas. Entretanto, otro departamento procura solucionar el problema de la empresa Conneq. En consecuencia, la línea de producción sufre trastornos continuos, lo cual genera nuevos atrasos y más reclamos de los clientes.

ESTRATEGIAS PARA UNA SITUACION DE "SOLUCIONES CONTRAPRODUCENTES"

- Tener conciencia de las consecuencias involuntarias: abrir los modelos mentales de la gente reconociendo sin remilgos que la "solución rápida" sólo alivia un síntoma. Comprométase a enfrentar el verdadero problema ahora.
- Reducir la frecuencia de aplicación de la "solución" y la cantidad de "soluciones" que se aplican al mismo tiempo. (Tal como ocurre con los medicamentos, la cantidad de efectos laterales indeseados se multiplica cuando se combinan las "soluciones".) Seleccione las intervenciones que produzcan las consecuencias menos nocivas o más manejables.
- ¿Es posible manejar o reducir las consecuencias indeseables? ¿Existen "soluciones" alternativas donde las consecuencias indeseables o involuntrias no sean tan devastadoras? ¿De veras desea solucionar el problema? ¿O el sistema cuidará de sí mismo en forma permanente?
- Encare la raíz del problema: desista de las soluciones que sólo corrigen los síntomas. Cada solución contraproducente está impulsada por un objetivo implícito en el ciclo compensador. Hágalo explícito. ¿Cuál es el problema que se propone solucionar? Si el problema consiste, por ejemplo, en la rentablidad actual, ¿los resultados económicos de corto plazo constituyen el mejor objetivo? ¿O se trata de crear una salud financiera duradera para la compañía?

  Esto puede ayudarle a ver cuán decisivo puede ser un cambio de aspiraciones:

  El trabajo sobre las "soluciones contraproducentes" a menudo conduce a un ejercicio de visión compartida. ¿Está presente su visión en las soluciones que persigue con tanto empecinamiento? ¿O está tratando de solucionar un problema que guarda poca relación con el rumbo que usted sigue?



Arquetipo 2: Límites del crecimiento

Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts, Art Kleiner

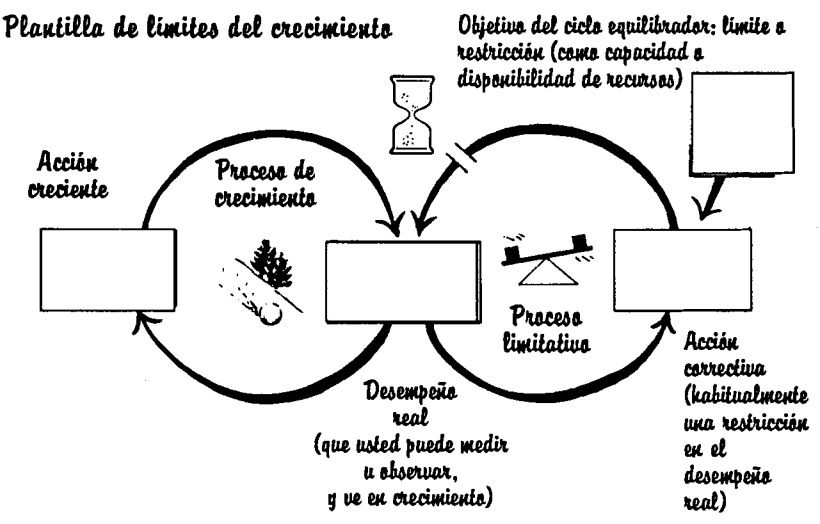
"ERA EL MEJOR DE LOS TIEMPOS, ERA EL PEOR DE LOS TIEMPOS, ERA LA ÉPOca de la necedad", escribió Charles Dickens en *Historia en dos ciudades.* La vida nos presenta con frecuencia estas paradojas. Como estamos ocupados ganando dinero, tenemos poco tiempo para gastarlo. Cuando disponemos de tiempo, no tenemos el dinero. Una compañía en rápida expansión está tan deslumbrada por su crecimiento que no invierte sus ganancias en el desarrollo que necesitaría si el crecimiento se detuviera. Cuando el crecimiento se detiene, y resulta evidente que ciertas mejoras fundamentales podrían impulsarlo de nuevo, la compañia ya no dispone de dinero ni de personal. Ojalá pudiéramos prever el "peor de los tiempos" mientras vivimos "el mejor de los tiempos". Reconocer esta paradoja puede ayudar a los individuos y compañías a evitar la trampa de los límites del crecimiento.

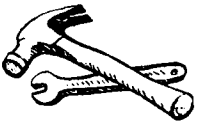
Lo cierto es que nunca crecemos sin límites. En todo aspecto de la vida, las pautas de crecimiento y los límites se combinan de diversas maneras. A veces predomina el crecimiento, a veces predominan los límites, y a menudo el grado de influencia oscila entre uno y otro.

En la plantilla, el proceso de crecimiento se suele mostrar como un círculo virtuoso reforzador a la izquierda. El proceso limitativo se suele mostrar como un ciclo compensador a la derecha, el cual reacciona ante los desequilibrios que le ha impuesto el ciclo de crecimiento. El ciclo compensador también tiende a desplazarse hacia su objetivo, un límite o restricción sobre todo el sistema, difícil de ver porque está muy alejado del proceso de crecimiento.

El arquetipo de los límites del crecimiento ayuda a ver cómo varía con el tiempo el equilibrio entre estos elementos, mostrándonos que a veces, cuanto más nos empeñamos en superar las restricciones, más agravamos sus efectos.

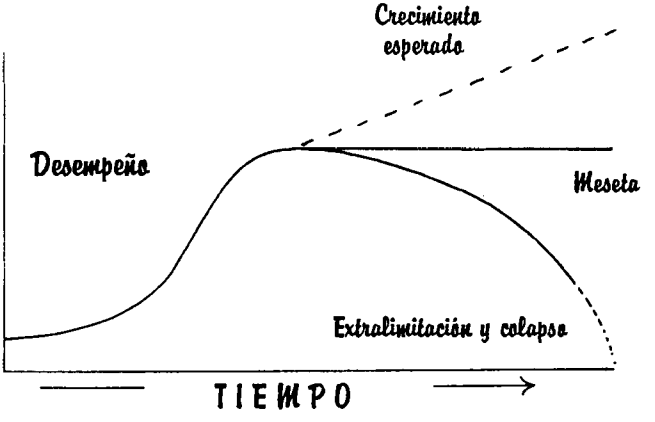
Si tenemos la sensación de habernos topado con una pared, o habernos dado de cabeza contra un cielo raso de vidrio, existe una situación de límites del crecimiento. Típicamente hubo una situación de auge, una aceleración del crecimiento y el desempeño, habitualmente como resultado del esfuerzo. Pero el crecimiento misteriosamente se nivela. Nuestra reacción natural es aumentar los mismos esfuerzos que antes dieron resultado. Pero ahora, cuanto más trabajamos, más resistencia presenta el sistema, impidiendo nuevas mejoras.





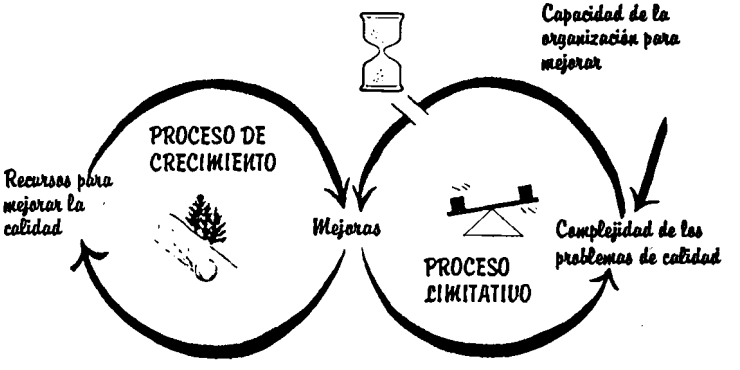
Aunque todos trabajan con más empeño, no se obtienen los mismos frutos.

A estas alturas, en vez del crecimiento esperado, usted notará una de estas pautas de conducta:



A veces el auge llega a una meseta, después de la cual el desempeño permanece en equilibrio, aunque se realice un gran esfuerzo. En otras ocasiones, el desempeño salta por encima de sus limitaciones naturales y se desmorona. Los modeladores de dinámica de sistemas lo denominan "extralimitación y colapso".

"Los frutos más accesibles": En una campaña para mejorar la calidad, los primeros esfuerzos (tales como la capacitación en control estadístico de procesos) generan notables ganancias en la calidad de los productos, servicios y procesos. La campaña de calidad cuenta con presupuesto, respaldo e ímpetu. Pero cuando se completan los cambios fáciles (conocidos como "los frutos más accesibles" para los veteranos de la calidad), el nivel de mejoramiento llega a una meseta, para decepción de todos. La próxima oleada de mejoras es más compleja y difícil de administrar y requiere la coordinación de varias partes de la organización. La falta de respaldo general y las actitudes de los altos directivos se convierten en límites. A menos que la compañía introduzca cambios en los niveles superiores, sus ganancias en calidad serán limitadas.



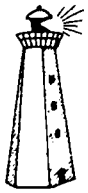
"Los artistas del software": El hardware informático es cada vez más rápido, más barato y mejor. Sin embargo, la producción de software para estas máquinas cada vez más complejas queda a la zaga, a menudo con años de diferencia. Sin software complejo, la utilidad y popularidad de los ordenadores tiene límites. Al enfrentar este límite, los productores de hardware procuran fabricar máquinas aún más rápidas, mejores y más baratas. *

"Reformadores distantes": Los funcionarios y docentes de una comunidad planean una innovadora campaña de reestructuración educativa. Sin embargo, a medida que aumenta la cantidad de escuelas reestructuradas, se genera una reacción adversa entre padres que no desean la innovación. Esto se agrava porque la comunidad percibe que su opinión no influye sobre las reformas. Los educadores se obstinan en imponer sus ideas.

* Este caso se basa en un estudio de David H. Kolson y James Herman, Northeast Consulting Resources, Inc., Boston, Massachusetts.

ESTRATEGIAS PARA UNA SITUACION DE "LIMITES DEL CRECIMIENTO"

- No repita lo que dio resultado en el pasado. Resista la tentación de invertir más en el proceso reforzador, en vez de tratar de comprender el proceso compensador. Por cada proceso reforzador, tal vez haya diez procesos compensadores al acecho, pero casi todos son invisibles. No vemos lo que mantiene las cosas estables, salvo cuando las cosas crecen o declinan drásticamente.
- Si el crecimiento se ha detenido, examine los ciclos reforzadores y compensadores para hallar interrelaciones entre las estrategias de éxito y los límites potenciales. Los límites pueden estar dentro de la organización (agotamiento de sus recursos económicos, humanos o tecnológicos); pueden estar dentro de nosotros mismos (si estamos inhibidos por modelos mentales, tradiciones o normas); o pueden ser externos (un mercado saturado o un mercado que atrae nuevos competidores). Cada límite requiere determinadas estrategias, pero habitualmente no las vemos. Nuestra tendencia natural es buscar lo que funcionó en el pasado y seguir redoblando nuestros esfuerzos, en vez de prestar atención a las limitaciones.
- La elección entre alcanzar una meseta, un pico o un derrumbe a menudo depende de la longitud en la demora del ciclo compensador y nuestra reacción. Una larga demora en el ciclo compensador significa que el ciclo de crecimiento puede llevar el sistema más allá de su capacidad antes que nos demos cuenta.
- El momento ideal para modificar una situación de límites del crecimiento se encuentra en las primeras fases, cuando todavía tenemos tiempo y recursos para maniobrar. Conviene anticiparse a las fuerzas limitativas, que ahora son pequeñas pero que crecerán con el transcurso del tiempo. No podemos eliminar los límites, pero podemos trabajar mejor con ellos e incorporarlos a la próxima oleada de expansión. Preguntémonos qué medidas podemos tomar para que, a medida que crecemos, crezca también nuestra capacidad para manejar los límites.
- Busque otros motores potenciales para el crecimiento, otros círculos virtuosos que permitan alentar o sostener el crecimiento. ¿Puede fortalecer los recursos que están impulsando el crecimiento?



¿Debe el crecimiento ser una idea rectora en su organización?

Michael Goodman

MUCHOS DIRIGENTES DE ORGANIZACIONES, MOVIMIENTOS O INDUSTRIAS parecen perturbados por la noción de que el crecimiento tiene sus límites, como si creyeran que "si no crecemos, morimos". Pero hay datos que sugieren que este modelo del mundo no es veraz. A fin de cuentas, nada puede crecer para siempre, e intentarlo puede ser contraproducente. ¿De dónde viene, pues, el modelo "crecer o morir"?

Siempre pregunto a la gente qué tipo de crecimiento tiene en cuenta. ¿Más ventas? ¿Más ganancias? ¿Más personal? Habitualmente desean expandir sus horizontes, sus oportunidades de aprender, de desarrollar aptitudes, su calidad de vida, su influencia en el mundo. Todos dan por sentado que para lograr estas cosas deben mantener su presupuesto en crecimiento, expandir el personal y adquirir más recursos. Ello significa que su organización debe crecer, y cuanto antes mejor.

En nuestra cultura, es una idea predominante. Cada vez que la gente se topa con restricciones, se empeñan en superarlas, y luego pasa al próximo obstáculo. Nuestra sociedad recompensa a los maestros de este juego.

Pero el juego tiene un límite intrínseco, el cual se relaciona con la índole de las restricciones, sobre todo en los negocios. En las etapas iniciales de la carrera de un gerente, las restricciones son relativamente fáciles de superar: una capacidad limitada de producción, una escasa participación en el mercado para una marca, un presupuesto que limita sus decisiones. La "superación" de estas vallas contribuye a convencer a los gerentes de que el crecimiento es el medio para el éxito, y de que son expertos en el juego.

Luego el juego cambia. Las restricciones se vuelven más complejas. Ahora, para crecer más, el gerente debe aprender a trabajar en diversas funciones, a elevar la calidad, a crear más productos innovadores o a modificar los procesos laborales. Poco a poco las restricciones se vuelven más intangibles; ahora los límites están constituidos por los modelos mentales, las creencias y la cultura. De nada vale embestir contra obstáculos tangibles; para solucionar ciertos problemas, por ejemplo, hay que superar el antagonismo entre representantes de diversas funciones. Cuanto más comprende el gerente estas interrelaciones, más incongruente se vuelve la idea de que "mayor es mejor", sin una conciencia del propósito, y sin el equilibrio del orden natural.

Cuando los ejecutivos ven ejemplos de ello, comienzan a entender el aspecto negativo del juego del crecimiento, pero lamentablemente se han agotado jugándolo.

¿Existe otra manera de organizar el juego? Si reconocemos que hay límites, ¿cómo sería el crecimiento deseable, un crecimiento duradero que no se limitara al corto plazo? El éxito en este juego requiere afinar las aptitudes de nuestra gente, nuestra capacidad de aprendizaje, la calidad de nuestros productos, la calidad del entorno laboral. Para obtener una recompensa, hay que mejorar en vez de agrandarse.

En su columna periodística, Donella Meadows alude a una empresa que sigue esta estrategia. La prestigiosa compañía Patagonia de ropa deportiva redujo su línea de vestimenta un 30 por ciento en 1990, en parte por estar preocupada por las repercusiones ecológicas ("Necesitamos usar menos materiales. Punto.") y en parte por temor a los efectos de un crecimiento descontrolado. "En la década de 1980 —escribía Yvon Chouinard, presidente y fundador de la empresa, en el catálogo de Patagonia, la mayoría logramos superar nuestros límites. Patagonia ... no era una excepción. A fines de 1990 ... habíamos desbordado nuestro nicho natural, el mercado de ropa deportiva, y estábamos en vías de ser mucho más grandes de lo que deseábamos ... El otoño pasado el cliente podía escoger entre cinco pantalones para esquí, ahora puede escoger entre dos ... Cuantos menos estilos fabricamos, más podemos concentrarnos en la calidad. Pensamos que, en el futuro de la indumentaria, menos será más, unas pocas prendas buenas y duraderas. Nunca hemos querido ser la mayor compañía de ropa del mundo, sólo la mejor."

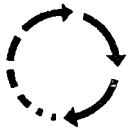
¿Los inversores respaldarían dicha estrategia? ¿Los clientes? ¿Los empleados? Como mucha gente cree que el crecimiento lento significa falta de progreso y estancamiento, no hay muchos ejemplos que sirvan como referencia. Aun así, abundan datos sobre las consecuencias del agrandamiento indiscriminado, y sabemos que es un modo seguro de dilapidar energías y recursos en la inexorable dinámica de los límites del crecimiento.

MAS ALLA DE LOS LIMITES



Dentro de los próximos cincuenta años, el crecimiento mundial de la economía y la población alcanzará límites inherentes a nuestra capacidad ambiental. Como en todas las situaciones de "límites del creci-

miento", el modo de enfrentar esos límites determinará la gravedad de la resistencia de los mismos. El peor enfoque consiste en insistir en la misma clase de crecimiento. Donella H. Meadows, Dennis Meadows y Jørgen Randers explican por qué en *Beyond the Limits* (Past Hills, Vermont: Chelsea Green Publishing Company, 1992), un libro que utiliza el modelo de dinámica de sistemas llamado "límites del crecimiento", que planteó por primera vez estos problemas a principios de los años 70. –**AK**



Arquetipo 3: Desplazamiento de la carga

Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts

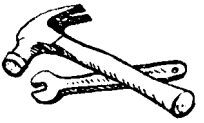
MUCHOS COMPARTIRIAMOS LA ACTITUD DE LOS PADRES DE HELEN KELLER, cuya postura sobreprotectora hacia su hija impedida parecía no sólo compasiva sino necesaria. ¿Cómo podría una niña ciega y sorda cuidar de sí misma? Así, Helen aprendió que ante cualquier dificultad sus padres correrían a ayudarla, atentando contra su capacidad para enfrentarse al mundo. Cada episodio reforzaba la creencia de los padres en la ineptitud de la hija. Afortunadamente, su maestra Anne Sullivan se negó a permitir que las incapacidades de la niña le impidieran obtener la autonomía. Hellen Keller terminó por diplomarse en el Radcliffe College y se convirtió en escritora, vocera y ejemplo para muchos impedidos.

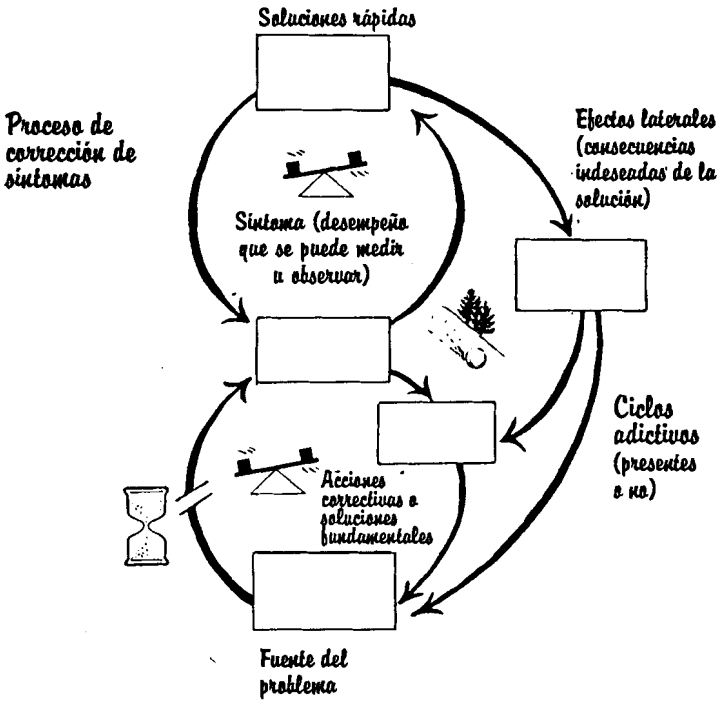
Las dos opciones de Helen Keller –ser protegida del daño y la angustia, o aprender a vivir por su cuenta– ilustran una dinámica muy común que nosotros denominamos "desplazamiento de la carga". Los actos bien intencionados de los padres de Keller desplazaban la carga de la responsabilidad por su bienestar hacia sí mismos.

Una historia de desplazamiento de la carga, al igual que una situación de soluciones contraproducentes, suele comenzar con un síntoma que insta a alguien a intervenir para "resolverlo". La solución es evidente e inmediata, y pronto elimina el síntoma, pero desvía la atención respecto del problema real o fundamental, que se debilita cuando se le presta menos atención. Esto refuerza la percepción de que no hay más salida que una solución que ataque los síntomas. Si Helen

Keller hubiera llegado a la edad adulta con padres que aún atendían a todas sus necesidades, una Anne Sullivan habría tenido aún más dificultades para enseñarle a ser independiente.

Plantilla de desplazamiento de la carga



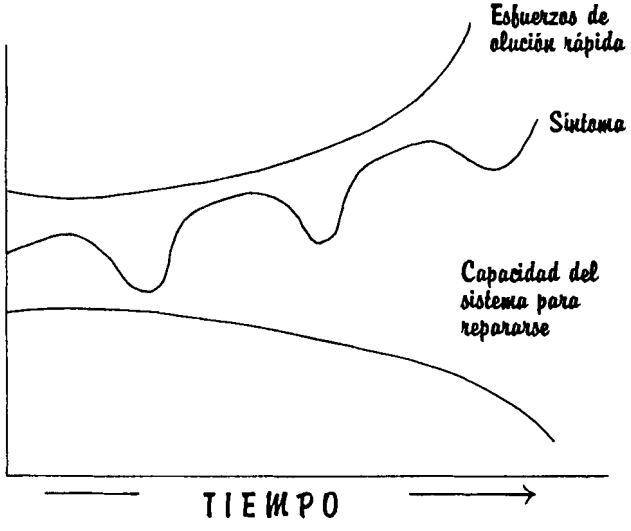


La plantilla básica de desplazamiento de la carga tiene dos ciclos compensadores. Representa otro tipo de "solución" para el síntoma. El ciclo superior es una solución rápida para el síntoma, y el ciclo inferior representa medidas que llevan más tiempo (nótese la demora) y a menudo son más dificultosas, pero que en última instancia abordan el problema real.

En muchas estructuras de este tipo, existen ciclos reforzadores adicionales que degradan el sistema hasta configurar un patrón de "adicción". Al igual que el ciclo de "consecuencias involuntarias" de las soluciones contraproducentes, estos ciclos de adicción representan consecuencias involuntarias que complican el problema. La adicción

se vuelve peor que el problema original, porque causa estragos en la aptitud para enfrentar el síntoma. La adicción empresarial puede traducirse en una dependencia automática respecto de ciertas normas, procedimientos, departamentos, individuos o modos de pensar.

Hay tres pautas de conducta simultáneas en una situación de desplazamiento de la carga. La solución rápida asciende, especialmente cuando se contrae la adicción. El síntoma oscila entre el ascenso y el descenso, pero siempre elevándose gradualmente (como en las soluciones contraproducentes). Como el síntoma a veces está arriba y a veces abajo del umbral de irritación, el problema parece ir y venir. La tercera variable, la acción correctiva o la solución fundamental –la capacidad de autocorrección del sistema–, pierde vigor. En los momentos de reflexión y conciencia, advertimos que nuestras aptitudes se están atrofiando.



Todo ello se conjuga en una fuerte tendencia hacia la negación adictiva. Cuando alguien dice que puede salirse de esto cuando quiera, es probable que esté atrapado en un patrón adictivo de desplazamiento de la carga.

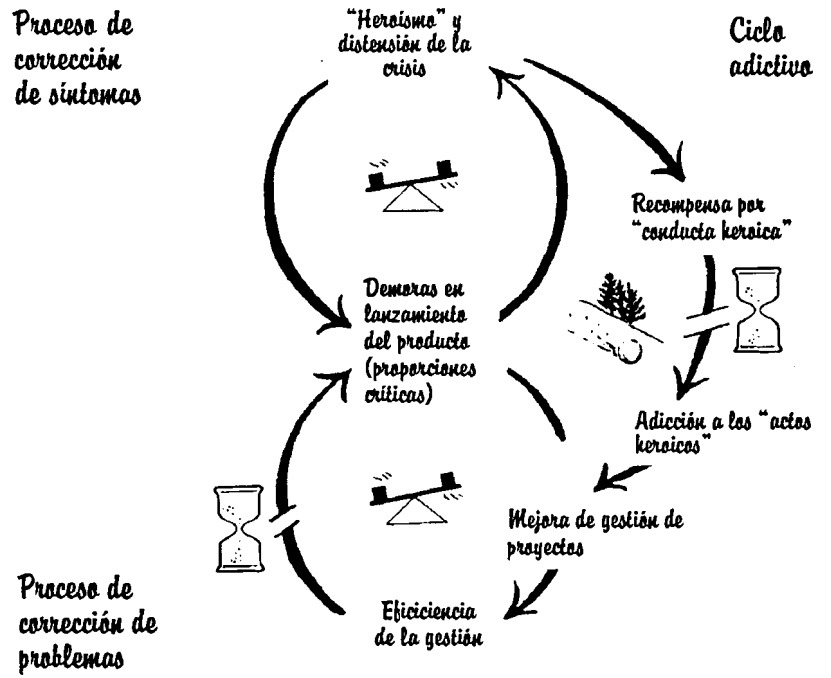
SITUACIONES TIPICAS DE "DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA"

"Heroísmo de crisis": Cuando estalla una crisis (por ejemplo, demoras en el lanzamiento de un producto), el encargado goza de gran flexibilidad para "hacer lo que sea necesario" para despachar el producto. Se

eliminan las trabas y formalidades habituales. Todo ello abarca el ciclo superior de corrección de síntomas: el producto se despacha a tiempo, y el encargado es el héroe del día.

En el ínterin, varias personas han sugerido la solución fundamental que está representada en el ciclo inferior: un nuevo diseño del sistema, y una reforma del procedimiento habitual. Pero como esta estrategia llevaría más tiempo, se le presta menos atención, así que surte menos efecto sobre el síntoma.

La mayoría de los casos de "heroísmo de crisis" incluyen un efecto lateral de adicción. Todos advierten que deben ser "héroes" para obtener reconocimiento, y poco a poco la compañía se vuelve adicta a la "heroica" creación de crisis a expensas de la introducción de cambios fundamentales y duraderos.



"Desplazamiento de la carga hacia el interventor": Es una variación muy común del "desplazamiento de la carga", y se encuentra en muchas circunstancias. Se pide la ayuda de una entidad externa para resolver un problema dificultoso: un experto en calidad en una organización, un especialista técnico en una aldea rural, un programa de subsidios para una familia pobre, un precio subsidiado para los que

cultivan determinado cereal. El papel del "interventor" está destinado a ser provisorio, pero poco a poco la gente que padece el problema pasa a depender de la intervención, y nunca aprende a solucionar el problema por su cuenta. No se trata sólo de delegar las cosas. Si el agente externo resolviera de veras el problema, sería aceptable. Pero en definitiva los afectados son los únicos que pueden efectuar los cambios fundamentales que se requieren para resolver el problema.

No es preciso que el interventor sea literalmente un extraño. El experto en calidad, por ejemplo, puede ser un consultor interno que necesita generar ganancias en calidad. Pero como "el incendio se apaga rápidamente", los legos no tienen incentivos para abordar los problemas de calidad, para experimentar y para aprender a prevenir futuros problemas. La próxima vez que surjan problemas de calidad, todos los integrantes de la organización dependerán nuevamente de la ayuda externa.

ESTRATEGIAS PARA UNA SITUACION DE "DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA"

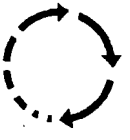
- Al tratar de comprender una situación de desplazamiento de la carga, comience tal como en el caso de las soluciones contraproducentes. ¿Cuál es el síntoma que se proponía corregir? ¿Cuál es la solución que aplicó? ¿Cuáles fueron los resultados inesperados, y cómo afectaron la raíz del problema?

  Luego viene el salto: ¿qué otras soluciones se podrían haber aplicado si no se hubiera contado con la solución rápida? ¿Alguna de esas posibilidades habría resultado más satisfactoria? ¿Cómo saber que estas otras medidas correctivas afectarían realmente el origen del problema?
- Use el arquetipo como herramienta de indagación, no como herramienta para defender a ultranza una medida. Existe la tentación de creer que nuestra solución favorita es la "correcta", y de recurrir a ella sin más trámite. En muchos casos los directivos defienden una solución, los operarios otra, marketing una tercera. Cada "solución fundamental" enfoca un aspecto distinto del problema. Por eso es importante, sobre todo en los equipos, renunciar a todo prejuicio acerca de la solución atinada, y tratar de explorar las raíces más profundas del sistema en un grupo interfuncional. Este tipo de diálogo a menudo revela modelos mentales y supuestos culturales que constituyen la verdadera causa del problema.

{{ Aquí son aplicables la discusión experta (capítulo 57) y el diálogo (capítulo 54)

- Fortalezca la solución de largo alcance. Si no logra sus metas fundamentales, quizá necesite un objetivo mejor expresado. Es conveniente limitarse a investigar por qué se tarda tanto o por qué parece tan difícil, para abordar las raíces más profundas del problema.
- De ser posible, respalde únicamente la solución de largo plazo; pase por alto los síntomas y abandone la adicción de golpe. Si debe enfrentar los síntomas ahora mismo, hágalo con cautela. Recuerde que se trata de ganar tiempo para trabajar en la solución fundamental.
- Articule su visión y sus objetivos de largo plazo en torno de este problema. A veces la gente se pregunta: ¿Acaso la moraleja del "desplazamiento de la carga" es que yo debo encargarme de todo? ¿No puedo contratar a un asesor en impuestos, en vez de devanarme los sesos para entender el formulario? Por cierto que se pueden delegar tareas, pero seleccione las tareas que delega. Contratar un contador para encargarse del papeleo sería un desplazamiento de la carga si (a) usted quiere ser un experto en finanzas, y (b) si usted no organizó una estructura que le permita aprender.
- Mientras fortalece su capacidad de largo plazo, haga lo posible para reducir toda adicción a la solución rápida. Tal vez deba suplementar la solución fundamental con más respaldo de la organización; dicho respaldo parece poco relacionado con el síntoma, pero ayuda a la organización a mejorar su capacidad general. Tenga cuidado con los modelos mentales "adictivos" ("Podemos dejar de hacer eso en cualquier momento"), pues refuerzan la dificultad para abandonar las soluciones superficiales.

Arquetipo 4: "Tragedia del terreno común"



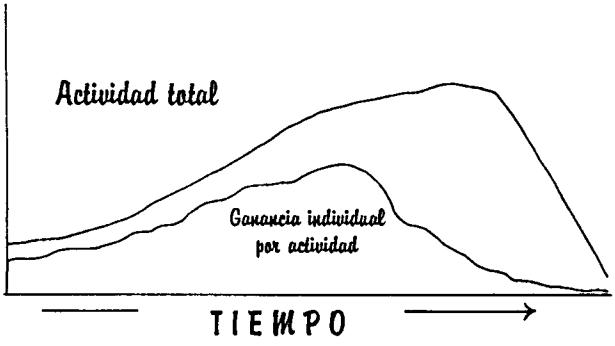
Daniel Kim, Michael Goodman, Jennifer Kemeny, Charlotte Roberts

¿ALGUNA VEZ HA PADECIDO UN ATASCO DURANTE LA HORA PUNTA EN UNA gran ciudad? Todos los que desean llegar deprisa al trabajo cogen la autopista, porque es la ruta más directa. Al principio hay lugar para todos, pero cuando se alcanza un umbral crítico de tráfico cada nuevo conductor provoca un disminución de la velocidad media. Al fin hay tantos conductores que el tráfico se arrastra a paso de tortuga. Cada individuo se considera una víctima, pero en realidad el grupo ha conspirado para crear el tráfico que les impide avanzar. Como consecuencia del abuso, el valor del "bien" público disminuye para todos.

La "tragedia del terreno común" siempre se inicia con gente que obtiene un beneficio individual al compartir un recurso común: una nueva autopista, por ejemplo. Pero en un momento el nivel de actividad se vuelve excesiva para el terreno común. El terreno parece inmenso y generoso al principio, pero es un recurso no renovable, o bien requiere mucho tiempo y esfuerzo para recuperarse. Ese terreno común puede consistir en recursos naturales, espacios abiertos, esfuerzos humanos, capital financiero, capacidad de producción o tamaño del mercado, cualquier cosa que represente un recurso común para grupos de individuos.

En una "tragedia del terreno común", el sistema envía la señal de que no podemos resolver el problema en forma individual, al margen de los demás competidores, usuarios o consumidores. La señal suele consistir en una mayor dificultad para obtener nuestra parcela del recurso común. A veces se la reconoce por nuestra sensación de impotencia. Es más difícil extraer minerales del suelo, financiar proyectos o contratar personal calificado. Debemos redoblar nuestros esfuerzos para ser más listos y agresivos que nuestros pares. Vemos que los demás hacen lo mismo, con lo cual se acelera el consumo del recurso común.

Cuando opera este arquetipo, dos indicadores del desempeño cambian simultáneamente. La actividad total, que consume el recurso "común", se eleva notablemente. Pero la ganancia que obtenemos por nuestro esfuerzo —la ganancia individual por cada acto— llega a un tope y comienza a descender. Con el tiempo, si la dinámica se prolonga demasiado, la actividad total alcanza un tope y se desmorona.

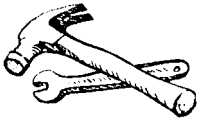


Lo "trágico" de esta tragedia es la dinámica del "colapso", la destrucción o degradación de la capacidad de regeneración del recurso común. Si se acumula ganado en las tierras de pastoreo, el suelo va

perdiendo la capacidad de producir hierba. El agotamiento de los recursos financieros puede amenazar la vida de una empresa. Cuando el recurso común no sufre un daño irreversible, hay una tragedia en el bajo nivel de desempeño que todos deben aceptar, por mucho que se empeñen en elevarlo. A menudo, dadas las demoras del sistema, el mal desempeño sólo es observable cuando es demasiado tarde.

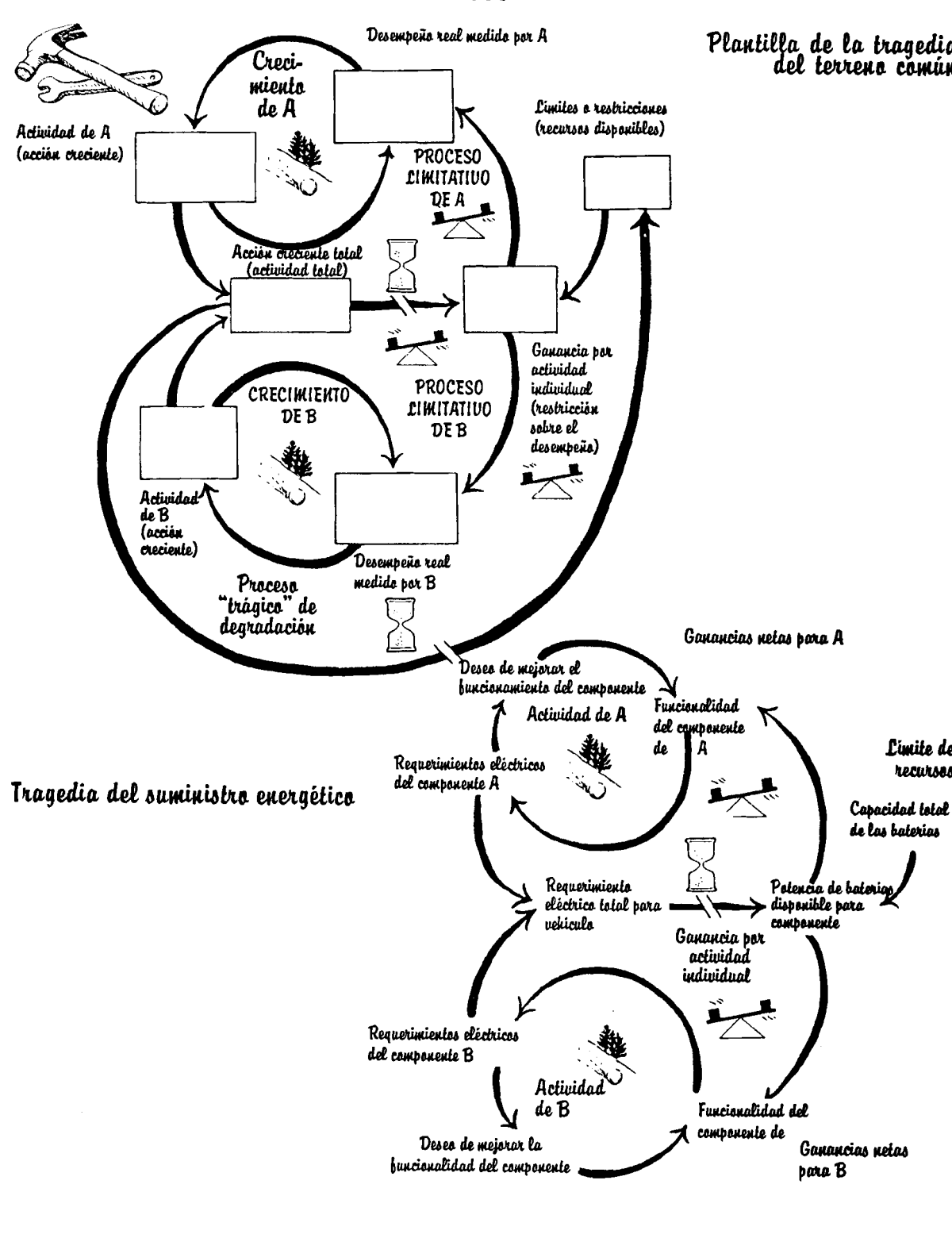
La plantilla de la "tragedia del terreno común" consiste en dos arquetipos vinculados de "límites del crecimiento", los cuales comparten una restricción común o límite finito (el objetivo implícito de todos los ciclos compensadores). La "ganancia por actividad individual" o la productividad media de todo el sistema desciende mucho más rápidamente que si sólo operase un ciclo de crecimiento. Ello afecta el desempeño que cada actor mide u observa, y urge a los actores a acelerar sus medidas de crecimiento. También opera un ciclo reforzador "trágico" (la flecha larga y gruesa que señala los "límites o restricciones") a medida que la actividad total del sistema agota los recursos disponibles.

SITUACIONES TIPICAS DE "TRAGEDIA DEL TERRENO COMUN"



"La tragedia del suministro energético": En el Lincoln Continental 1994 de Ford (capítulo 91), la cantidad de componentes eléctricos diseñados para ese automóvil sobrecargaba la batería. Los diseñadores de componentes no se resignaban a reducir el consumo de energía, porque les convenía diseñar componentes eléctricos de alta funcionalidad. Reconociendo esos límites, cada equipo de diseño, dentro de su grupo, añadía aún más funcionalidad, para justificar la obtención de la mayor cantidad posible de energía.

Según cuenta Nick Zeniuk, gerente de planificación del proyecto, los miembros del equipo al fin comprendieron que "cada cual seguiría velando por sus propios intereses a menos que (a) alguien descubriera una nueva tecnología, lo cual no sucedería en varios meses, o (b) alguien de afuera impusiera sus criterios. ¿Qué hicimos? Yo llegué de afuera e impuse mis criterios". En este caso los criterios "externos" dieron resultado sólo porque el equipo de Ford hizo un esfuerzo para descubrir la dinámica de la "tragedia del terreno común". Todos veían que el sistema los alentaba a buscar recompensas individuales, no a mejorar el todo.


Plantilla de la tragedia del terreno común
Desempeño real medido por A
Crecimiento de A
Actividad de A (acción creciente)
Límites o restricciones (recursos disponibles)
PROCESO LIMITATIVO DE A
Acción creciente total (actividad total)
Ganancia por actividad individual (restricción sobre el desempeño)
CRECIMIENTO DE B
PROCESO LIMITATIVO DE B
Actividad de B (acción creciente)
Desempeño real medido por B
Proceso "trágico" de degradación
Tragedia del suministro energético
Ganancias netas para A
Deseo de mejorar el funcionamiento del componente
Actividad de A
Funcionalidad del componente de A
Límite de recursos
Requerimientos eléctricos del componente A
Capacidad total de las baterías
Requerimiento eléctrico total para vehículo
Potencia de baterías disponible para componente
Ganancia por actividad individual
Requerimientos eléctricos del componente B
Actividad de B
Funcionalidad del componente de
Deseo de mejorar la funcionalidad del componente
Ganancias netas para B

"El equipo de ventas centralizado": En una compañía con un equipo de ventas centralizado, la gente de la División A sabe que recurriendo a la designación "alta prioridad" obtendrá una rápida respuesta de la central, así que designa cada vez más pedidos como de "alta prioridad". Las Divisiones B, C, D y E tienen la misma idea. El personal central de ventas está cada vez más agobiado por las solicitudes, y las ganancias netas de cada individuo sufren una gran merma. La misma historia se puede contar acerca de los equipos centrales de ingenieros, mantenimiento y muchas otras funciones.

ESTRATEGIAS PARA UNA SITUACION DE "TRAGEDIA DEL TERRENO COMUN"

- Rehúya la tentación de pensar que toda "tragedia del terreno común" requiere la intervención de una autoridad superior. Utilice este arquetipo para distinguir entre las verdaderas "tragedias del terreno común" y las situaciones donde se "desplaza la carga" de una decisión dolorosa al nivel superior. Es una verdadera "tragedia" si los incentivos individuales se contradicen con el resultado colectivo.
- Hay tres formas potenciales de intervención. En algunos casos (como en muchas situaciones empresariales), los costes colectivos de los esfuerzos se pueden exponer claramente ante los actores individuales. Si éstos ven la estructura, quizá se detengan. En otros casos (como en muchas situaciones ecológicas), el recurso común se debe clausurar hasta que tenga tiempo de recobrarse. Por último, siempre es posible regenerar el recurso común directamente, o (especialmente en casos tecnológicos) eliminar las restricciones que fijan límites al recurso común.
- En algunas de estas situaciones, debe existir una legislación prioritaria a favor del bien común, que imponga un objetivo común. No se puede manejar individualmente, porque cada individuo sufre grandes presiones para seguir agotando el recurso. Un conductor no puede remediar unilateralmente un atasco eludiendo la autopista; eso sólo ayudará al siguiente conductor a ir un poco más rápido.

Un argumento para afrontar los sinsabores de una reforma oficial es que sólo un gobierno expeditivo puede afrontar la creciente cantidad de "tragedias del terreno común" que surgen en el mundo actual. Pero sería un error depender del gobierno o de otra autoridad. En última instancia, estamos inventando un modo de atacar estas tragedias ahora, mediante nuestros esfuerzos para crear organizaciones inteligentes. *

* El concepto al cual responde este arquetipo fue descrito por Garrett Hardin en "The Tragedy of the Commons", *Science*, 13 de diciembre de 1968.



Arquetipo 5: adversarios accidentales

Jennifer Kemeny

ESTE ARQUETIPO EXPLICA COMO SE CREA OPOSICION ENTRE GRUPOS QUE deberían y desean colaborar. Se aplica a equipos interfuncionales, proyectos conjuntos entre organizaciones, conflictos entre patrones y sindicatos o proveedores y fabricantes, disputas familiares e incluso guerras civiles. Desarrollé este arquetipo, de hecho, por la necesidad de comprender una dinámica desconcertante que mis colegas y yo veíamos una y otra vez en nuestras tareas de consultoría. Siempre comentábamos con sarcasmo que cada vez que dos grupos podían esperar muchas ganancias de una colaboración, era inevitable que se ensarzaran en una batalla campal. ¿Existía un motivo estructural para ello?

SITUACIONES TIPICAS DE "ADVERSARIOS ACCIDENTALES"

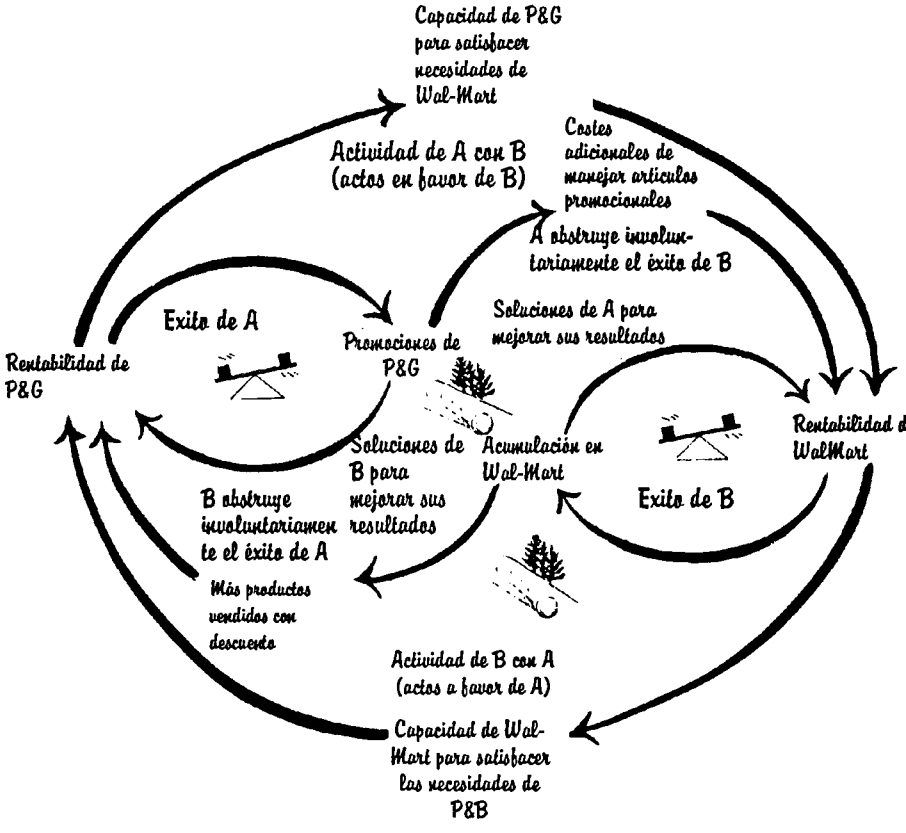
Un caso clásico donde se reconoció esta estructura se relaciona con dos grandes compañías de productos y comercio minorista. Procter & Gamble y Wal-Mart tenían el mismo objetivo: mejorar la eficiencia y rentabilidad de su sistema de producción y distribución, pero cada cual entendía que el otro trabajaba de una manera egoísta (tal vez deliberada) que perjudicaba la industria. Estas percepciones no eran exclusivas de P&G y Wal-Mart, sino que estaban generalizadas dentro del ramo.

Tratándose de dos empresas muy hábiles, Procter & Gamble y Wal-Mart conocían las ventajas de una estrecha colaboración con sus distribuidores y proveedores. (Esta cooperación, que se autorreforzaba, constituye el otro ciclo reforzador del diagrama.)

A mediados de los años 80, sin embargo, ambas compañías comprendieron que sus relaciones se habían deteriorado, en parte como resultado de una pauta de conducta que ya duraba quince años. Los fabricantes (como Procter) habían aprendido en los 70 y los 80 a realizar fuertes descuentos y utilizar muchas promociones de precios, para incrementar su participación en el mercado y mejorar sus utilidades. (Esto se muestra en el ciclo compensador de P&C, el pequeño círculo que está arriba a la izquierda.)

Pero las promociones de precios creaban costes adicionales y dificultades para los distribuidores (como Wal-Mart), que se las apañaban acumulando stock por medio de "compras anticipadas": hacían acopio del producto durante el período de descuento, vendiéndolo a precio

normal cuando terminaba la promoción, aumentando así su margen de ganancia. (Esta estrategia se muestra en el ciclo compensador de Wal-Mart, abajo a la derecha.) Esto atentaba contra la rentabilidad del fabricante, porque el minorista obtenía más descuentos de los previstos. Peor aún, creaba grandes vaivenes en el volumen de manufacturación, acrecentando los costes, porque los distribuidores (que ya tenían exceso de stock) no hacían más pedidos durante meses. Para mejorar sus resultados, los fabricantes impulsaban aún más las promociones, culpando a los distribuidores de sus problemas, y los distribuidores, culpando a los fabricantes, acaparaban aún más.

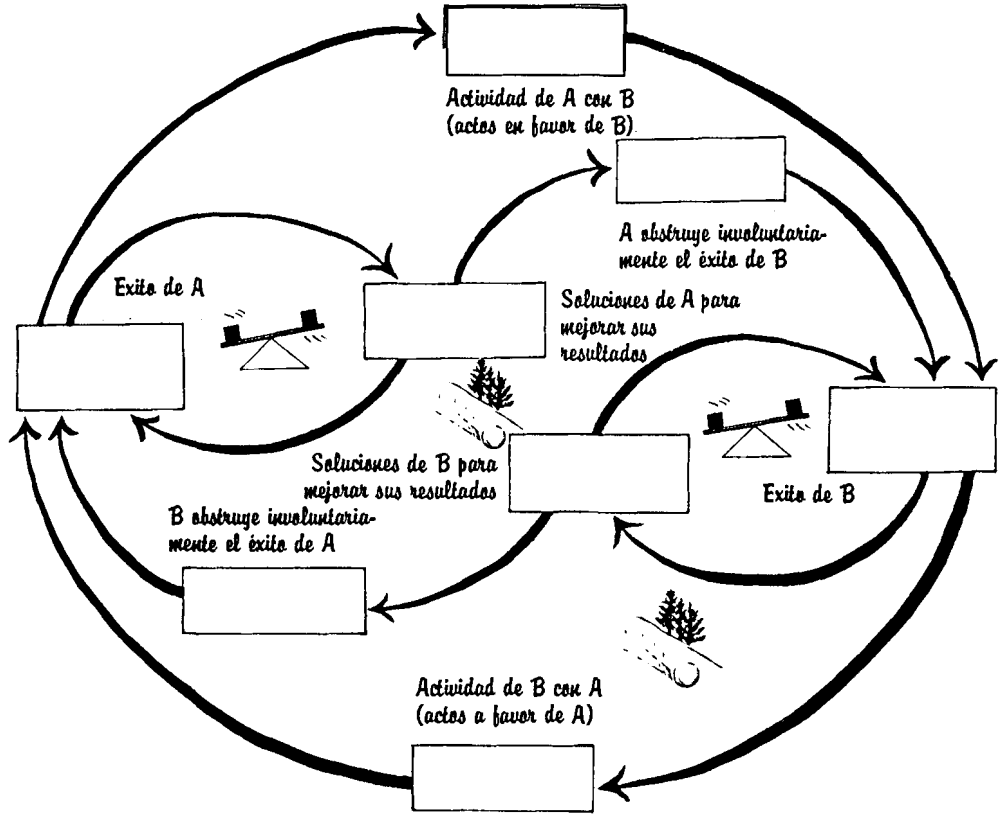


Con el tiempo, las compañías de productos de consumo se encontraron consagrando recursos a las promociones a expensas del desa-



rrollo de nuevos productos, mientras que los distribuidores se consagraban a comprar y acumular productos promovidos a expensas de las operaciones básicas. Muchas de las ganancias de corto plazo obtenidas gracias a las promociones se perdían en los costes de largo plazo. Un ciclo reforzador se había formado en el medio, causando una fatídica espiral de actos mutuamente perjudiciales.

Plantilla de los "adversarios accidentales"



Cada uno de los socios reconoce que podrían respaldarse recíprocamente, como se muestra en el gran ciclo exterior. Sin embargo, cuando toman medidas independientes para mejorar los resultados, se fijan más en sus necesidades que en las de sus socios. La "solución" de cada socio termina por ser involuntariamente nociva para el otro. Los dos socios no se comunican bien, y no son conscientes de los efectos que

surten sobre el otro. Uno cree que está aprovechando una oportunidad, pero el otro tiene la sensación de que lo zamarrean sin ton ni son.

Más tarde, cuando las obstrucciones involuntarias cobran mayor fuerza, cada cual confía en que la solución sea convencer al otro de que su estrategia es el modo correcto de mejorar los resultados.

En general, en esta etapa, cada socio ha olvidado el propósito original de la colaboración. Sólo tiene presente las cosas que su presunto socio —"¡ese traidor!"— hizo para impedirla. El diálogo se vuelve imposible, y así ambos ignoran el efecto que surten sobre el otro.

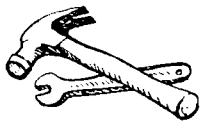
ESTRATEGIAS PARA UNA SITUACION DE "ADVERSARIOS ACCIDENTALES"

- No enfatice la solución bien intencionada que se aplica a su parte de la organización. En cambio, procure comprender las necesidades de su colaborador, el modo en que usted atenta involuntariamente contra ellas, y cómo ambos podrían respaldarse mutuamente. Ello puede incluir la eliminación o debilitamiento de los obstáculos que, en el sistema de su socio, se resisten a la solución que usted propone.

  En el caso de P&G y Wal-Mart, la solución consistió en reunir a ambas partes en la misma sala, con el propósito de entender la estructura que habían construido. En la reunión descubrieron que la estrategia de la otra organización parecía totalmente racional desde una perspectiva local. No había "traición". Se trataba sólo de un sistema cuyas piezas no se combinaban bien. Una vez que lo reconocieron, comenzaron a trazar una nueva estrategia conjunta. Por primera vez P&G propuso suspender las promociones en Wal-Mart y ofreció un "precio bajo para todos los días". Al cabo de unos años, P&G anunció que renunciaría por completo a las promociones como herramienta de marketing.

  Durante esta conversación, ambas partes comprendieron que, a pesar de su interés en una alianza estratégica, aún les costaba describir sus mejores deseos para el otro. Nunca habían pensado que podían decir: "Si me ayudas a alcanzar mis metas, puedo ayudarte a alcanzar las tuyas". Pero sus discusiones sobre las promociones constituyeron un importante primer paso para conversar sobre una visión común y renovar una alianza.

Para otro enfoque de una situación similar, véase "Siete pasos para romper trabas en la organización" (capítulo 21).



18 El árbol genealógico de los arquetipos

Michael Goodman, Art Kleiner

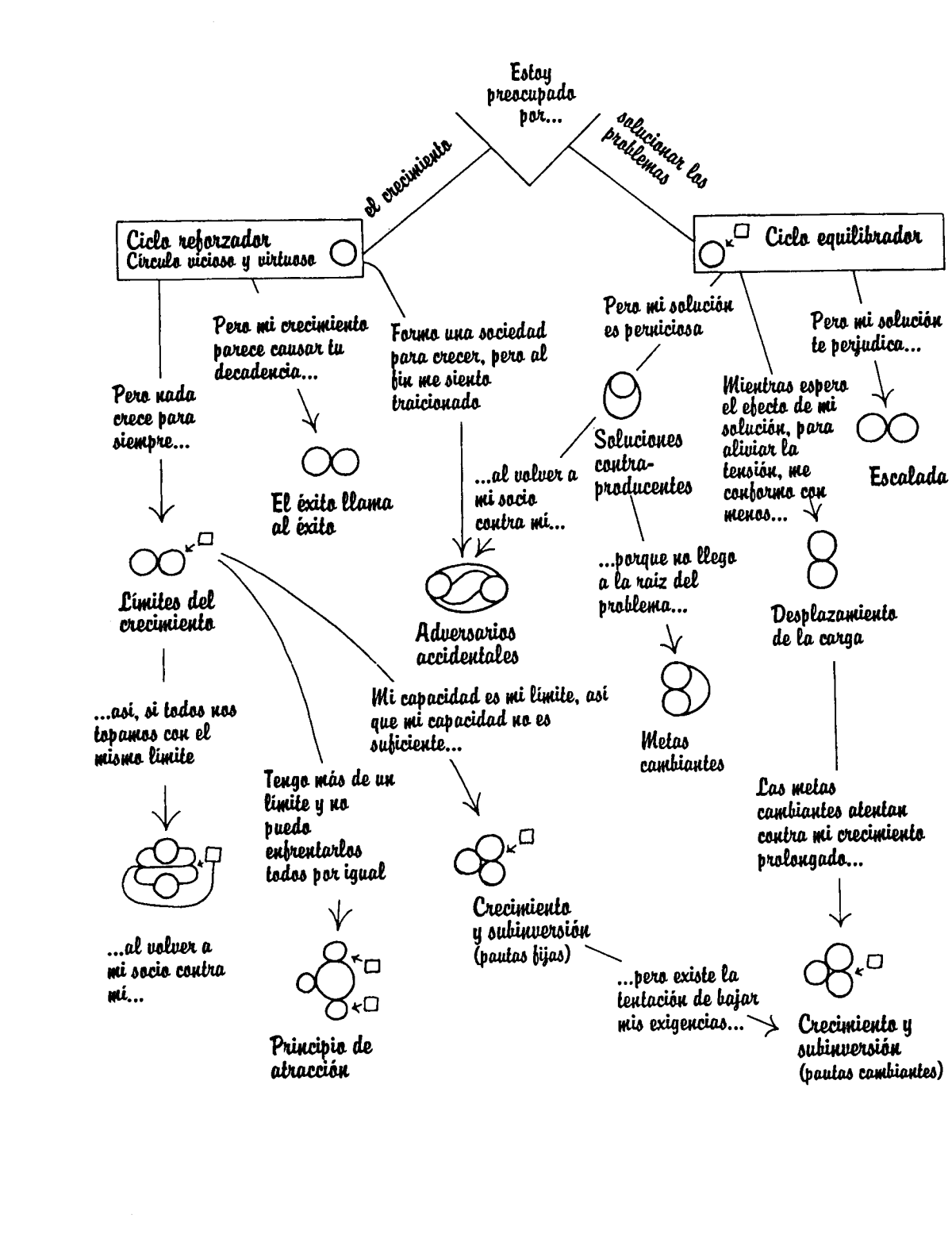
La mayoría de los arquetipos están estratégicamente interrelacionados. Esta herramienta de diagnóstico ayuda a entrever esas relaciones. Comience por arriba, pensando en la naturaleza del fenómeno que desea comprender. ¿Concierne al crecimiento? Entonces avance por el tronco reforzador (izquierdo) del árbol genealógico. ¿Trata de solucionar un problema? En ese caso, siga el tronco compensador (derecho).

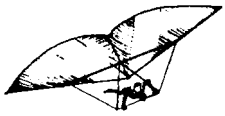
También puede usar el "árbol" para obtener una perspectiva más clara de una situación. Por ejemplo, después de identificar una solución contraproducente, una pregunta reveladora es: "¿Por qué motivo prestamos tanta atención a las soluciones rápidas?" La respuesta a menudo se relaciona con el siguiente nivel de profundidad: una estructura de "desplazamiento de la carga". Análogamente, cuando abordamos una perniciosa situación de "límites del crecimiento", vale la pena preguntarse si hay subinversión, o una 'tragedia del terreno común". *

En el capítulo 20 presentamos un ejemplo de cómo moverse por el árbol "añadiendo ciclos".

En esta ilustración, la letra B representa un ciclo compensador, y R representa un ciclo reforzador.

* **Aquí hemos señalado los arquetipos predominantes, pero en el siguiente diagrama se ve que hay muchos más. Obtendrá más información en el libro de Daniel H. Kim, *Systems Archetypes: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-Leverage Interventions* (Cambridge, Massachusetts: Pegasus Communications, 1993); en el apéndice 2 de *La quinta disciplina*; en los números de la revista *The Systems Thinker*; y en los materiales didácticos publicados por Innovation Associates.**


Estoy preocupado por...
el crecimiento
solucionar los problemas
Ciclo reforzador
Círculo vicioso y virtuoso
Ciclo equilibrador
Pero nada crece para siempre...
Límites del crecimiento
...así, si todos nos topamos con el mismo límite
...al volver a mi socio contra mí...
Pero mi crecimiento parece causar tu decadencia...
El éxito llama al éxito
Tengo más de un límite y no puedo enfrentarlos todos por igual
Principio de atracción
Formo una sociedad para crecer, pero al fin me siento traicionado
...al volver a mi socio contra mí...
Adversarios accidentales
Mi capacidad es mi límite, así que mi capacidad no es suficiente...
Crecimiento y subinversión (pautas fijas)
...pero existe la tentación de bajar mis exigencias...
Pero mi solución es perniciosa
Soluciones contra-producentes
...porque no llego a la raíz del problema...
Metas cambiantes
Mientras espero el efecto de mi solución, para aliviar la tensión, me conformo con menos...
Desplazamiento de la carga
Las metas cambiantes atentan contra mi crecimiento prolongado...
Crecimiento y subinversión (pautas cambiantes)
Pero mi solución te perjudica...
Escalada



19 Detective sistémico *

El caso Clifford

Bryan J. Smith, David Wolfenden

*La designación "detective sistémico" viene de la revista *The Systems Thinker*, que incluye un caso en cada número.

TRANSPORTES CLIFFORD ES UNA EMPRESA QUE SE ENORGULLECE DE SUS logros (los nombres y otros detalles se han cambiado, pero la historia que presentamos es verdadera). Durante un siglo Clifford ha sido una compañía de transportes blindados con gran prestigio en varias comunidades de América del Norte. Sus principales clientes son bancos, tanto en los grandes centros como en regiones más apartadas. Sus servicios son esenciales pero en general pasan inadvertidos, hasta que hay un robo de dinero.

En los últimos años, con creciente competencia, las relaciones de Clifford con la clientela sufrían una presión constante. La banca ha logrado crear rencillas entre las empresas de seguridad. Algunas compañías de transportes blindados aceptan contratos a precios ínfimos. Si Clifford aceptara trabajos con esos precios, pronto perdería la capacidad para prestar buenos servicios, para capacitar a sus empleados y para seguir llegando a regiones remotas. Sin embargo, si Clifford se negara a competir por esos contratos, perdería visibilidad en la industria, y tal vez sus mayores clientes.

PROPOSITO

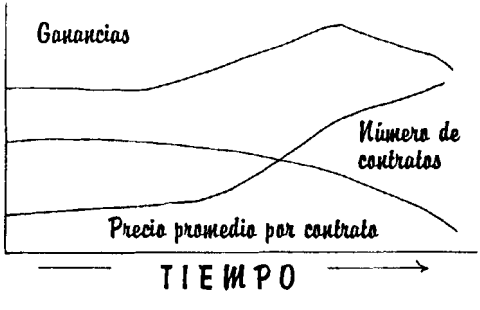
Adquirir destreza en el empleo de arquetipos.

DESCRIPCION

Leer el ejemplo y seleccionar (o comentar en grupo) el arquetipo que parezca más adecuado.

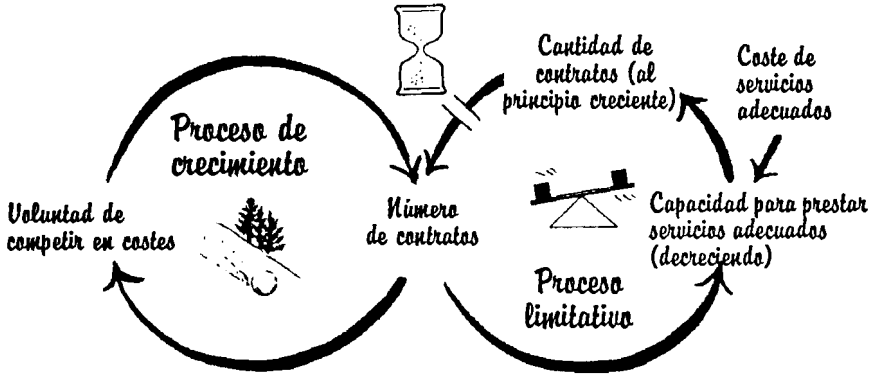
Los ejecutivos de Clifford contaban con dos opciones. Podían participar en la guerra de precios, utilizando el prestigio y la capacidad de la compañía para burlar a la competencia, o podían abstenerse de competir por contratos en regiones que estaban atrapadas en la guerra de precios y en consecuencia no prometían ganancias. Al retirarse no sólo reducirían sus pérdidas, sino que demostrarían a los bancos que los supuestos predominantes sobre costes eran errados.

¿Qué estrategia adoptaría usted? ¿Y qué arquetipos sistémicos utilizaría para comprender mejor las ramificaciones de su decisión?



UNA RESPUESTA (NO NECESARIAMENTE LA UNICA)

Morder el anzuelo y reducir los costes podría "desplazar la carga" hacia una rebaja en los precios, arrastrando a Clifford a una adictiva guerra de precios. Pero la otra posibilidad era aguantar el tiempo suficiente para que se agotara la guerra de precios. ¿Podrían resistir la espera? Eso dependería del crecimiento de sus competidores. Para comprenderlo mejor, los gerentes de Clifford lo analizaron como una dinámica de límites del crecimiento:

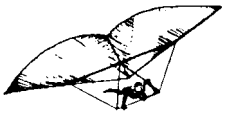


Si los rivales de Clifford estaban dispuestos a competir en cuestiones de precios, obtendrían más contratos. Pero el coste de prestar buenos servicios (sobre todo donde la amenaza de asalto era mayor) seguiría siendo el mismo. En consecuencia, los ingresos por contrato y la capacidad para prestar buenos servicios decaerían. ¿Pero cuánto tiempo se necesitaría para que eso afectara la cantidad de contratos de la competencia? Eso se podía estimar, en parte gracias al conocimiento de la industria que poseían los gerentes de Clifford.

Durante el año siguiente, Clifford perdió gran cantidad de contratos ante la embestida de un gran competidor. Para sorpresa de sus clientes, los gerentes de ventas de Clifford no hacían ofertas sobre contratos donde existía una competencia tenaz. Era una decisión difícil; el sindicato presionaba a Clifford para que no pusiera empleos en peligro. Al cabo de ocho meses, sin embargo, un vicepresidente de Clifford recibió la llamada de uno de los mayores bancos de una región problemática, solicitando una reunión para recobrar sus servi-

cios. La seguridad de la competencia había fallado más de una vez, y las sucursales rurales recibían malos servicios. Cuando el banco planteó la posibilidad de rescindir el contrato, la competencia amenazó con una demanda. Transportes Clifford negoció con el banco para cumplir el contrato a un precio que permitiría la prestación de un mejor servicio.

Este episodio ha modificado la perspectiva y la estrategia de los funcionarios de Clifford. Su fidelidad a una visión común de la calidad ha reforzado su orgullo.



La compañía de herramientas

Art Kleiner

Burson-Benson fabrica excelentes herramientas de alta potencia, como sierras, barrenas y tornos, destinados principalmente a propietarios prósperos y amantes de las tareas caseras. Desde sus orígenes en la década del 20, la compañía goza de gran prestigio en su ramo. Hay clubes de usuarios de Burson-Benson, pues muchos sienten que el equipo les brinda un aura de leñadores recios. (Aunque hemos cambiado los nombres y otros detalles, la historia que presentamos es verdadera.)

Como muchas empresas industriales americanas, Burson-Benson perdió mucha participación en el mercado ante los nuevos competidores japoneses en los años 70. Reaccionó de dos maneras: primero, mediante una campaña masiva de licencias (produciendo delantales, por ejemplo, con el logo de Burson-Benson), lo cual le brindó fondos suficientes para sobrevivir a varios años difíciles, y, segundo, mediante una campaña interna de mejoramiento de la calidad que consumió sus magros recursos financieros.

PROPOSITO

Adquirir destreza en el manejo de arquetipos.

Pero Burson-Benson aún tenía dificultades para satisfacer la demanda de sus productos. En todo momento, la firma tiene retrasos de cuatro meses en sus pedidos. Los comerciantes rara vez disponen de suficientes productos para exponer en sus locales.

DESCRIPCION

Leer el ejemplo y seleccionar (o comentar en grupo) el arquetipo que se considere más adecuado.

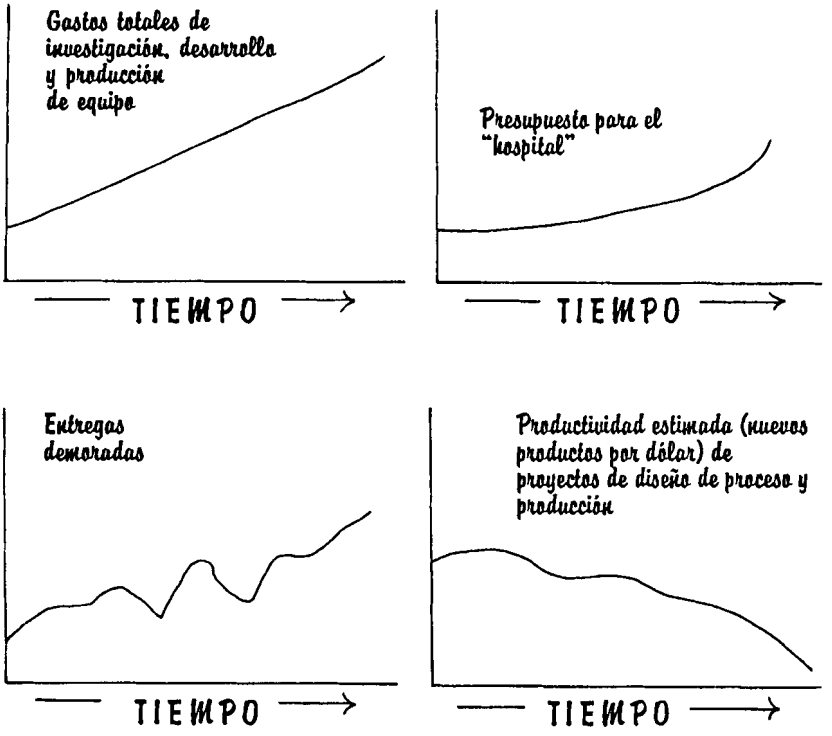
Los retrasos se deben en parte a un problema crónico con los equipos defectuosos, que habitualmente surge en las últimas pruebas, al final del proceso de montaje. Los productos defectuosos se envían al "hospital", un taller de reparaciones contiguo a la planta que goza de excelente reputación. Cuesta casi el doble producir una herramienta

que ha pasado por el "hospital", pero todos saben que sin el taller los retrasos serían aún mayores.

La compañía ha tratado de mejorar el proceso de producción para reducir los defectos de planta, pero estas mejoras son costosas, y los frutos han sido lentos e inciertos. Nadie presta atención a los ingenieros cuando exigen esas mejoras, pero todos los escuchan cuando se deben resolver problemas urgentes valiéndose del indispensable "hospital".

Recientemente ha surgido otro problema. En parte a causa de regulaciones más estrictas en cuanto a seguridad de los equipos, la fase de investigación y desarrollo se ha vuelto más cara. Antes se tardaba seis meses para desarrollar una nueva herramienta; ahora se tarda dos años. Dada la imagen mística de Burson-Benson, hay una incesante presión para introducir nuevos modelos, pero los últimos cuatro modelos nuevos sufrieron un retraso, y sus mejoras eran meramente cosméticas, en contraste con las pautas de diseño y desempeño a las que Burson-Benson debe su reputación.

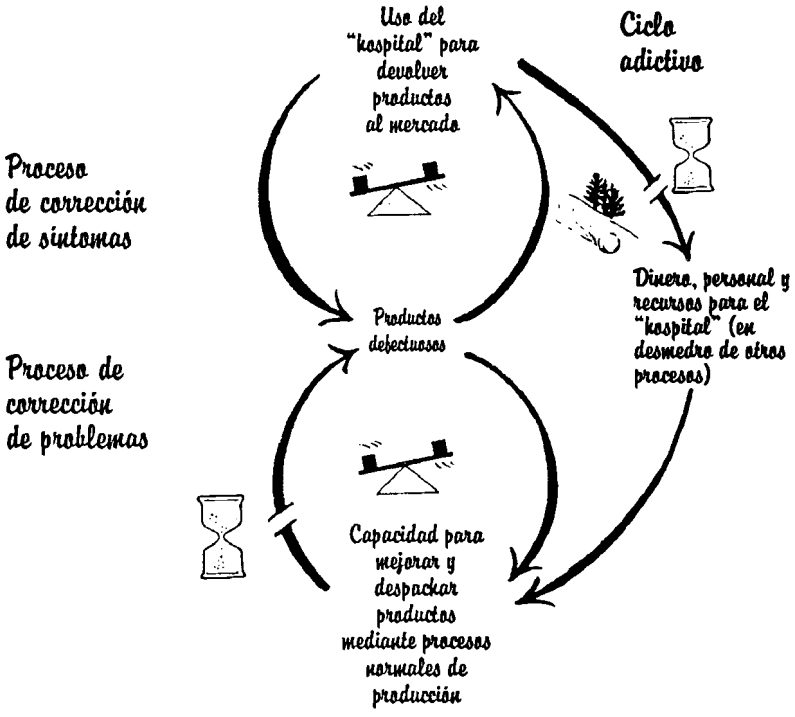
Estos gráficos abarcan un período de cuatro años:



¿Qué arquetipos están operando aquí? ¿Qué estrategia aconsejaría usted a los directivos de Burson-Benson?

UNA RESPUESTA (NO NECESARIAMENTE LA UNICA)

La adicción al "hospital" implica una estructura de "desplazamiento de la carga" (el arquetipo 3 del capítulo 17).



El síntoma consiste en una elevada producción de productos defectuosos. Para entregar los equipos, la compañía depende cada vez más del "hospital", cuyo éxito resta presupuesto, personal y prestigio a los intentos de mejorar el proceso de producción normal. En resumen, cuanto mejor se desempeña el hospital, más adicta se vuelve la compañía. Como es mucho más caro producir una máquina-herramienta que pase por el "hospital", las utilidades (y la capacidad de investigación y desarrollo) siguen decreciendo.

Es preciso asignar menos personas a la reparación de herramientas, y asignar la mayor cantidad posible de recursos al mejoramiento de la capacidad de producción normal. Al margen de eso, hay algunas opciones difíciles, y la compañía sólo saldrá airosa si determina su

visión y sus objetivos con claridad. Si los gerentes no pueden alcanzar todas sus metas de inmediato, ¿cuál deben alcanzar primero? Por ejemplo, la compañía podría suspender los proyectos de desarrollo de productos y concentrarse en mejorar la capacidad de manufacturación. Esto requeriría explicar al equipo de ventas y a los concesionarios por qué la línea Burson-Benson tendrá que limitarse durante unos años a los viejos productos. Gradualmente, mientras resuelve los problemas de producción, adquirirá recursos para desarrollar nuevos productos.

Por otra parte, si los nuevos productos son prioritarios, los ingenieros de diseño de procesos deberían colaborar en el diseño, para que la confiabilidad de la producción constituya un componente más intrínseco. Ello aliviaría las presiones de producción, aunque en el ínterin provocaría nuevos retrasos.

La opción que *no* existe es la de hacer todo al mismo tiempo.

El agua de Ayolé

Charlotte Roberts



PROPOSITO

Someter a un equipo a las etapas del pensamiento sistémico y la etapa de los arquetipos, en el contexto d soluciones reales aunque huidizas para el problema.

DESCRIPCION

La historia del agua de Ayolé compara a dos comunidades de Togo, en e oeste de Africa, que afrontaron el mismo problema de distinta manera. Sugiera un arquetipo, medite sobre otr sugerencia, y aplique los conceptos a su organización.

PASO 1: EL AGUA DE AYOLE

Véase el vídeo.

El vídeo cuenta esta historia:

Beber agua es un gran problema para los aldeanos de Togo, en el oeste de Africa, sobre todo durante la larga temporada seca. Las mujeres deben levantarse a las tres de la mañana y caminar veinte kilómetros para llegar al río Amou, llevando recipientes que pesan cuarenta kilos cuando están llenos. Esto deja poco tiempo para otras ocupaciones.

Además, el agua no es segura. Hay gusanos llamados filaria, que ponen huevos en el agua, crecen en el cuerpo de los aldeanos y se abren paso hacia el exterior. Mucha gente se desmaya por el sufrimiento.

Para llevar agua limpia a los aldeanos de los países subdesarrollados, los gobiernos y las organizaciones de ayuda internacional han gastado 70 mil millones de dólares para abrir pozos e instalar equipos de bombeo. Como resultado, bombas rotas y abandonadas ahora salpican el paisaje africano como vestigios de un sueño frustrado. Cada bomba cuesta 10 mil dólares, pero en algunas zonas el 80 por ciento ya no funciona.

PARTICIPANTES

Idealmente, un equipo de planificación o relacionado con situaciones de largo plazo, o un grupo de personas de distintos sectores de la organización.

ELEMENTOS

Reproductor de vídeo, rotafolios y un ejemplar del vídeo The Water of Ayolé. *

***The Water of Ayolé, 30 minutos, producido y dirigido por Sandra Nichols Productions, Oakland, California. Publicado por United Nations Development Programme, Division of Public Affairs, Nueva York, Nueva York. Para información sobre el programa de asistencia de Togo, comuníquese con W.A.S.H. (703) 243-6200, Estados Unidos de América.**

Uno esperaría que los aldeanos de Amoussokopé puedan mantener su bomba. Esta ciudad está en la carretera principal de Togo. Tiene un centro sanitario, una escuela secundaria, pequeñas empresas, ferrocarril. Pero la bomba se rompió hace menos de dos años. "Queríamos repararla —comenta una aldeana en la película—, pero no sabemos cómo. No conocemos a nadie que pueda arreglarla." Los aldeanos trataron de recaudar 300 dólares para reparar la bomba, pero el dinero parecía esfumarse. Nadie sabía cuánto se había recaudado, y nadie era responsable de ello.

Otra aldea, Ayolé, ha triunfado donde otros fracasaron porque la bomba de Ayolé se constituyó en parte de la vida aldeana desde el principio. Los agentes de extensión ayudaron a los aldeanos a organizar un comité para el cuidado de la bomba, y designaron un supervisor. Un mecánico de la aldea recibió capacitación.

"Antes de la llegada de la bomba, todos estaban afectados por los gusanos. La gente estaba en cama. Pero desde que tenemos la bomba, la enfermedad ha desaparecido. ¡Ahora gozamos de gran libertad! No hay más problemas con el agua. Nos sentimos muy sanos."

Para lograr este compromiso de los aldeanos, los agentes de extensión tuvieron que cambiar sus estructuras mentales: "Antes simplemente enseñaba a los aldeanos lo que sabía. Pero ahora, cuando llego a una aldea, buscamos soluciones juntos. Antes las mujeres no tenían un papel claro en la dirección de la aldea, porque eso era cosa de hombres. Ahora las mujeres también toman decisiones".

Para obtener el dinero para el mantenimiento de la bomba, los aldeanos decidieron colaborar en un campo comunal. Es una manera tradicional de recaudar dinero para funerales o celebraciones, pero ahora se ha convertido en una actividad permanente. Con las ganancias, han abierto una cuenta bancaria en la ciudad. Los aldeanos se han organizado para construir letrinas, una nueva escuela y una segunda bomba. La aldea no posee riquezas, pero posee voluntad: "Antes cada cual vivía para sí mismo. Nadie iba de visita. Nadie tenía tiempo para los demás. Celebramos reuniones en torno de la bomba. Ahora estamos organizados".

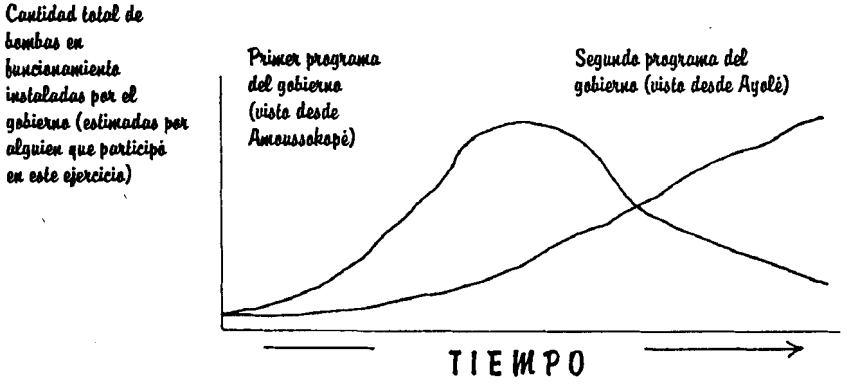
PASO 2: ANALIZANDO LA HISTORIA

¿Qué arquetipo sistémico se aplica a la historia de Ayolé? Comience usando esta lista para determinar las variables claves de la historia:

En este ejercicio seguimos el procedimiento indicado en "Aplicando un arquetipo" (capítulo 17).

a. Tasa de perforación de pozos
b. Cantidad total de bombas en funcionamiento
c. Esfuerzos de las mujeres para obtener agua
d. Grado de potabilidad del agua disponible
e. Aceptación de los aldeanos por parte de los empleados del gobierno
f. Temor de los aldeanos a los empleados del gobierno
g. Responsabilidad de los aldeanos ante el pozo
h. Calidad de vida
i. Cantidad de aldeanos capacitados para reparar la bomba
j. Capacidad de los empleados del gobierno para encabezar reuniones en la aldea
k. Capacidad de los aldeanos para recaudar dinero en forma constante
l. Capacidad de los aldeanos para la perspectiva individual
m. Capacidad de los aldeanos para la perspectiva colectiva
n. Distancia hasta la fuente de agua "natural"
o. Flexibilidad de los empleados del gobierno ante las ideas nuevas
p. Sentido comunitario de los aldeanos
q. Calidad del sistema de distribución por partes
r. Simplicidad mecánica de la bomba
s. Durabilidad de la bomba

Añada a la lista todas las variables que considere importantes. Luego escoja cuatro o cinco variables claves y trace la pauta de conducta que les corresponde, a través del tiempo. Por ejemplo, la pauta de conducta para la cantidad de bombas en funcionamiento tal vez se parezca a esto, a medida que las bombas comienzan a deteriorarse y cuando se afianza el nuevo programa de extensión:



De las variables que usted seleccionó como importantes, ¿cuáles parecen estar asociadas? Dibuje vínculos que expresen las relaciones causales que usted ve. Por ejemplo, la capacidad de decisión de los aldeanos parece surtir un efecto directo en el entusiasmo de los empleados del gobierno.

PASO 3: OPTANDO POR UN ARQUETIPO

Ahora deje de lado los detalles y cobre distancia para responder la pregunta: "¿Qué arquetipo (o arquetipos) parece más adecuado para esta historia?" (Una nueva proyección del vídeo puede ayudar a discernir pautas recurrentes de conducta.)

El equipo debe dibujar el arquetipo que considera más adecuado, identificando todos los elementos.

Luego responda a estas preguntas:

- ¿Cuál es la meta de este sistema?

  ¿Cuál era la visión de los aldeanos de Amoussokopé? ¿Cuál era la visión del gobierno? ¿Qué desea lograr la gente de Ayolé? ¿Cambiaron esas metas o visiones con el transcurso de la historia? Si surgió otra visión, ¿cuál era, y de dónde surgió?
- ¿De qué es capaz el sistema?

  ¿Qué estructuras dominan este sistema? ¿Qué pueden lograr estas estructuras? ¿Qué no pueden lograr? ¿Qué factores fijan límites a los aldeanos, al gobierno, a la relación entre ambos?
- ¿Adónde va el sistema?

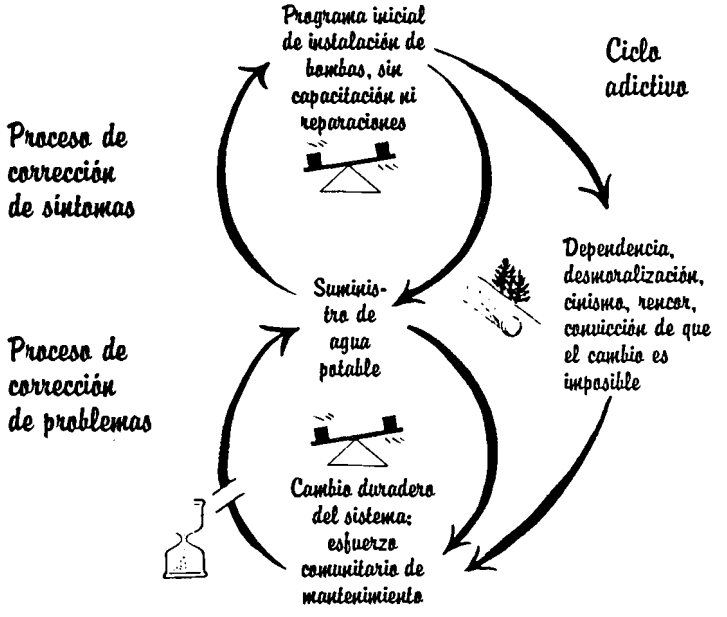
  Si continuara en la misma dirección, tanto en Amoussokopé como en Ayolé, ¿cuál sería el resultado natural del sistema?
- ¿Qué se debería cambiar?

  Si usted fuera dirigente en estas aldeas, o en este gobierno, ¿qué cambios sistémicos efectuaría?

Un arquetipo aplicable es el de "desplazamiento de la carga". El ciclo superior representa la solución rápida, tal como se aplicó en Amoussokopé. El ciclo inferior representa la solución fundamental que se aplicó en Ayolé.

Nótese que en ambos ciclos los modelos mentales desempeñaron un papel significativo. Los aldeanos creían que los empleados del gobierno eran indignos de confianza, y el gobierno entendía que los aldeanos eran perezosos. En Ayolé, el cambio fue posible porque los empleados del gobierno reconocieron que los aldeanos eran responsables. El nivel

UNA RESPUESTA (NO NECESARIAMENTE LA UNICA):
"DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA"



de comunicación entre los aldeanos también tuvo que cambiar, incluyendo las relaciones entre hombres y mujeres. (Leyendo la historia de Amoussokopé entre líneas, vemos que la desconfianza y la rivalidad entre hombres y mujeres impedía ahorrar el dinero para reparar la bomba.)

PASO 4: ESTRATEGIAS Y RAMIFICACIONES

Reflexione sobre estas preguntas:

- En la solución fundamental de Ayolé, ¿quién es el principal actor, cuya comprensión permitió modificar las viejas pautas? ¿Esa comprensión podía haberse originado en otra parte?
- La solución real implicaba la reorganización de la comunidad. ¿Por qué habría sido una solución dificultosa para los agentes de extensión? ¿Por qué habría sido dificultosa para los aldeanos?
- ¿Era posible hacer algo más para que el cambio de orientación resultara más fácil para...
  - ...los aldeanos de Amoussokopé (la primera aldea)?
  - ...los empleados del gobierno?
  - ...los jefes de Ayolé?

- ¿La demora dificultó la tarea de distinguir entre la solución rápida y la fundamental? ¿Por qué?

PASO 5: SU PROPIA VERSION DE LA HISTORIA

Ahora piense en una historia de desplazamiento de la carga dentro de su propia organización. Individualmente, o en grupo con un rotafolio, trace un diagrama del sistema:

- El desplazamiento de la carga suele implicar cierta dependencia respecto de una "muleta" crónica, insatisfactoria y adictiva. ¿Qué muletas y dependencias existen en esta situación?
- Para lograr la solución fundamental, ¿quién debería ser el actor principal?
- En Ayolé, la solución real implicaba una reorganización de la comunidad. ¿Se requeriría cierta reorganización de las relaciones humanas para esta solución fundamental?
- ¿Se podría hacer algo para que el cambio de orientación resultara más fácil para los participantes?
- ¿Existe una demora que dificulte la apreciación de nuestra solución fundamental, o una falta de demora que vuelva atractiva la "solución" rápida?
- ¿Qué capacidades posee el sistema? En el mejor de los casos, ¿cuál sería el resultado más deseable que podría lograr el sistema?
- ¿Qué incapacidades posee el sistema? ¿Qué futuro es imposible, dado el modo en que está construido el sistema?
- Para lograr la meta más deseada, ¿qué partes del sistema necesitan nuevas modificaciones?

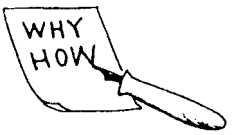
20 Enriqueciendo el arquetipo

Después de optar por un arquetipo promisorio, es preciso convertir esa comprensión en estrategia. ¿Dónde interviene usted? ¿Cómo modificaría el sistema? ¿Cómo pasa del diagnóstico a una receta? Si puede ejecutar su estrategia de tal modo que su comprensión y su discernimiento continúen aumentando, no tiene que preocuparse por "hacer todo bien" desde el principio.

Esta es la etapa de "enriquecimiento". En nuestro trabajo, suele ser el momento en que la gente comienza a ver cómo se articulan las cosas.

Ensanchamiento y ahondamiento

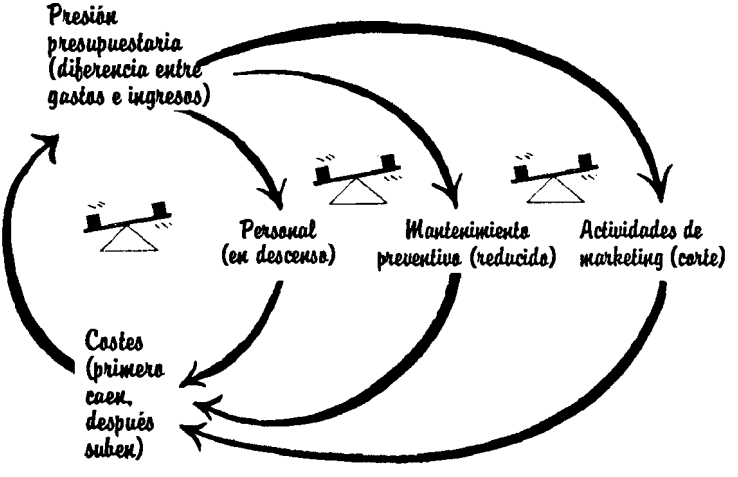
Michael Goodman, Rick Karash



PIENSE EN ESTA SENCILLA HISTORIA. LA DIRECTORA DE UNA DIVISION DE manufacturación enfrenta una serie de crisis presupuestarias. Le ordenan que reduzca el ritmo, que racionalice su unidad. Accede a regañadientes, quedándose con algunos empleados selectos y despidiendo a los demás. También reduce el mantenimiento preventivo. Y las actividades de marketing. Sus costes bajan durante un tiempo, pero luego suben de nuevo. A regañadientes, ella insiste: reduce de nuevo el personal, los gastos de mantenimiento y marketing.

Si esta fuera su historia, ¿cómo la representaría? Tal vez llegue a la conclusión de que la historia puede representarse como un simple ciclo compensador, donde usted reacciona ante el síntoma de los problemas económicos ("presión presupuestaria") mediante una solución rápida pero dolorosa, reduciendo el personal, con lo cual se reducen los costes y la presión presupuestaria.

Pero para hacer justicia a toda la historia, habría que añadir otras dos medidas correctivas: la reducción del mantenimiento preventivo, y la reducción de actividades de marketing:



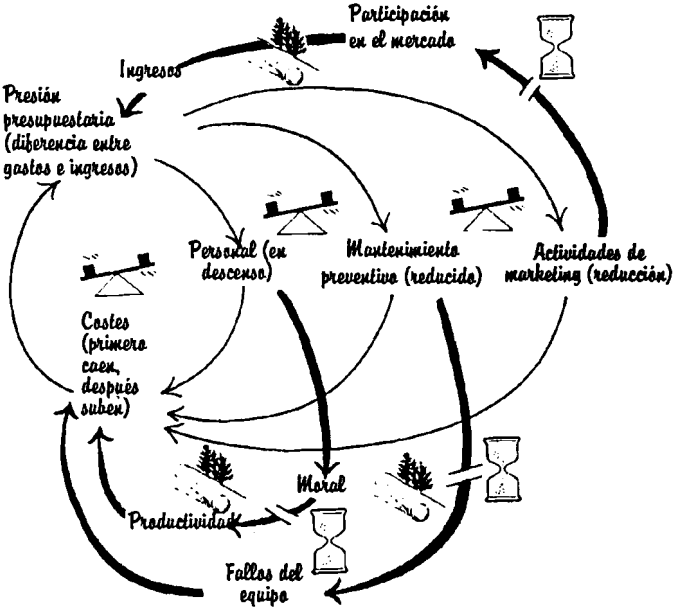
Si las conectamos, tenemos un ciclo compensador con tres actividades paralelas. Todas ellas surten un efecto sobre los costes. El añadido de más ciclos representa nuestro primer nivel de enriquecimiento,

pero la historia todavía está inconclusa. ¿Cuándo se producen las consecuencias involuntarias y duraderas de nuestros actos? ¿Cuando reducimos personal, cuándo cambiamos el plan de mantenimiento, cuándo se afecta otra cosa?

La reducción de la actividad de marketing puede afectar nuestra participación en el mercado, reduciendo los ingresos y creando presiones presupuestarias. La falta de mantenimiento puede causar fallos en el equipo, elevando los costes a la larga. Las reducciones de personal pueden generar problemas de motivación y afectar la productividad. A la larga, los costes se elevan.

En los talleres donde usamos este diagrama como ejercicio, hemos visto muchas maneras posibles de graficar los efectos de cada elemento. En su propio entorno, usted descubrirá que las discusiones acerca de los ciclos adicionales constituyen un modo productivo de iniciar una indagación de la situación. Nótese que todos los ciclos secundarios son círculos viciosos, y afectan los ingresos y los costes de un modo contrario al buscado.

En el ejemplo hemos descendido por el árbol genealógico de los arquetipos, desde un ciclo compensador hasta soluciones contraproducentes; véase el arquetipo 1 del capítulo 17, y el capítulo 18.

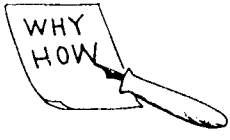


LINEAMIENTOS PARA ENSANCHAR Y PROFUNDIZAR

- Comience por preguntar: "¿Qué otra cosa afecta este elemento?" Luego vea si puede rastrear esos elementos en su figura y transformarlos en nuevos ciclos. Por ejemplo: Las presiones presupuestarias son afectadas por los ingresos. Los ingresos son afectados por la participación en el mercado. ¿Qué afecta la participación en el mercado?
- No sea tímido en su búsqueda ni en la inclusión de interrelaciones que nunca se incluyeron ni se notaron antes. Esto añade mucho valor al proceso de aprendizaje de un equipo.
- Es útil, a medida que se añaden vínculos, ponerlos también a prueba como "ciclos". Identifique cada ciclo como "compensador" (se desplaza hacia la estabilidad) o "reforzador" (impulsa el crecimiento o la declinación) basándose sólo en su conducta, al margen de la cantidad de factores o elementos que contenga, o de su posición en el diagrama.
- Los ciclos deben ser importantes para la historia. Teóricamente, se pueden seguir introduciendo causas y efectos adicionales en cualquier historia sistémica, hasta que el diagrama comienza a parecerse a un plato de espaguetis. Pero cuando algunas interdependencias se tornan manifiestas, su equipo deberá enfrentar la pregunta implícita: ¿Qué tema está surgiendo? ¿Cuáles son las implicaciones de esta estructura? ¿Hemos pasado a un nuevo arquetipo? ¿Cómo adaptar esto a nuestros propósitos? ¿Dónde conviene iniciar los cambios?

Buscando modelos mentales

Michael Goodman, Jenifer Kemeny



Un arquetipo no es más que un modelo mental que se ha hecho visible. Con el arquetipo delante, una persona dice: "Creo que así es como funciona". Un colega replica: "No, no es así como funciona". El equipo empieza a reconocer que ambos puntos de vista son verdaderos, sólo que ven diversos aspectos de las mismas interrelaciones. A medida que continúan, la estructura comienza a reflejar el pensamiento colectivo del equipo. Al sumarse los comentarios de otras personas, aumenta la convicción de que este arquetipo expresa la realidad tal como la gente la conoce.

Aunque uno llegue a un acuerdo sobre la estructura, habrá diversas percepciones de las implicaciones: "Convenimos en que es una estructura de límites del crecimiento, pero tú crees que la limitación está en nuestra política de sucesión, y yo creo que está en nuestras relaciones con la clientela". Es posible llegar a convenir en que la solución ha fracasado sin saber cómo afrontar las consecuencias no deseadas. Sin embargo, ahora poseemos un lenguaje para describir lo que ve cada persona, para aclarar las diferencias e incorporar más opciones (no respuestas) a nuestro pensamiento.

AÑADIENDO GLOBOS DE PENSAMIENTO

Mire las flechas que unen los elementos del diagrama del sistema. Muchas flechas representan opciones de la gente. Añada un "globo de pensamiento", como el de una historieta, para indicar que el pensamiento conduce a esta opción en vez de otras. (Hallará un ejemplo en el capítulo 16, "Cuarto nivel: modelos mentales").

Al preparar los globos, evite hacer juicios propios. Sólo piense en los pensamientos que hay detrás de los vínculos. Esto produce reflexiones interesantes y a veces dolorosas, cuando la gente comprende que su pensamiento está desconectado de los resultados que ha producido. Por ejemplo, un grupo de gerentes se preguntó: "¿Qué pensamientos nos instan a saltar de la presión presupuestaria al recorte de personal?" Sus respuestas demostraron que se guiaban por meros reflejos:

"No tengo opción."

"Haré esto sólo una vez."

"Afrontaré las consecuencias después."

PREGUNTAS PARA AYUDAR A EXPRESAR MODELOS MENTALES

- Asuma por el momento que todos los participantes están reaccionando en forma racional y responsable, desde su punto de vista. ¿Por qué estos actos les parecieron racionales y responsables?

- ¿Cómo se vería el diagrama desde el punto de vista del gerente de fábrica, del cliente, del presidente del sindicato?

Hallará un ejercicio que le ayudará a responder esta pregunta en "Perspectivas Múltiples" (capítulo 39).

- ¿Qué modelos mentales pueden afectar nuestro modo de ver el diagrama?
- ¿Qué modelos mentales nos impiden romper con esta estructura?

Las técnicas de modelos mentales —escalera de inferencias, columna izquierda, equilibrio entre indagación y alegato— son muy útiles en estos comentarios "introspectivos" (capítulo 35).

Nuevo diseño del sistema: "añadiendo ciclos" y "rompiendo vínculos"



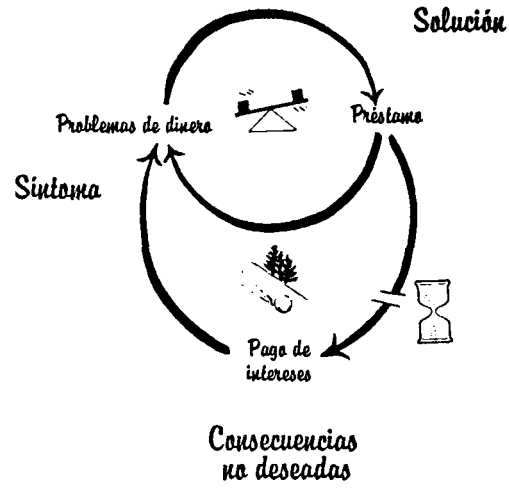
Michael Goodman, Rick Karash

SABRA QUE HA ENCONTRADO UN MODO EFICIENTE DE INTERVENIR CUANDO vea que la conducta de largo plazo de un sistema sufre cambios cualitativos: cuando, por ejemplo, el estancamiento ceda ante el crecimiento, o cesen las oscilaciones. Estos cambios se producen cuando podemos introducir alteraciones en la estructura que hemos graficado. O bien añadimos nuevos elementos y creamos nuevos ciclos deseables, o bien rompemos vínculos que surten efectos indeseables.

En el mundo real, añadir un ciclo significa diseñar y ejecutar un nuevo proceso, verificar la información de nuevas maneras o dictar nuevas normas. Romper un vínculo significa eliminar o debilitar consecuencias indeseables de nuestros actos o desechar estrategias contraproducentes. No se trata de actos mecánicos o arbitrarios; antes de realizarlos, debemos llevar a cabo experimentos mentales donde verificamos sus efectos en la imaginación. Además debemos preguntarnos si la medida es viable en el mundo real, si tenemos el poder para aplicarla.

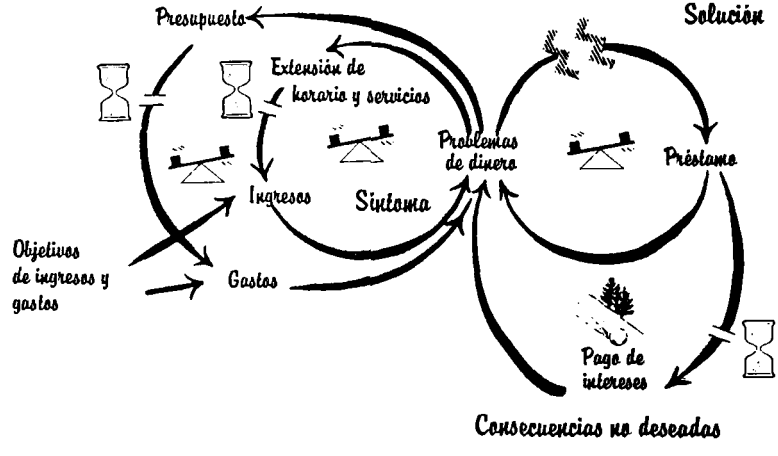
Las ramificaciones pueden ser tan complejas o imprevisibles que podemos necesitar un modelo informático (véase el capítulo 22), o quizá debamos realizar experimentos con prototipos (véase el final de este capítulo).

Una pequeña empresa de jardinería utilizó ambos métodos para enfrentar un creciente problema de deudas. A causa de una escasez de efectivo, estaban obligados a pedir créditos. Lamentablemente esta solución incluía elevados intereses sobre la deuda acumulada, lo cual acrecentaba los problemas de liquidez.



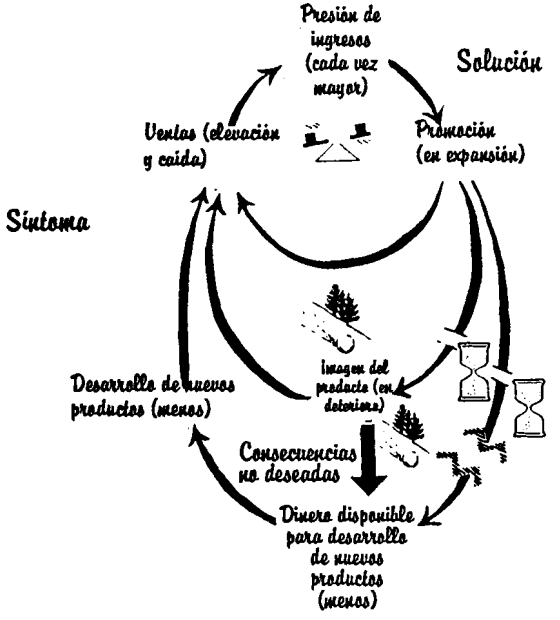
Usaron el arquetipo de las soluciones contraproducentes para buscar soluciones. Lo ideal habría sido reducir o eliminar los préstamos, pero era casi imposible. En consecuencia, debían concentrarse en las fuentes del problema: ingresos bajos y gastos elevados. Concibieron las nuevas medidas como dos ciclos compensadores.

Redujeron el presupuesto, invirtieron en mejor software de gestión financiera, extendieron los horarios y comenzaron a ofrecer servicios adicionales, tales como mantenimiento de piscinas. Estas medidas funcionaron en la vida real sólo porque se fijaron objetivos claros para sus gastos e ingresos, y se concedieron plazos realistas.



Si uno pone el diagrama anterior de costado, notará que aquello que comenzó como una "solución contraproducente" se convirtió en un sistema de "desplazamiento de la carga". Esto reveló la necesidad de concentrar esfuerzos en el proceso de corrección del problema fundamental (el lado izquierdo del diagrama).

Al mismo tiempo, debilitaron el vínculo entre circulación de efectivo y préstamos fijando (y respetando) una política de reducción y postergación de nuevos préstamos. Tenían que abandonar el modelo mental de "comprar ahora y pagar después". Cuando se añaden ciclos o se rompen vínculos, es esencial explicitar dichos modelos mentales, porque la motivación de nuestros actos es fundamental para la estructura del sistema.



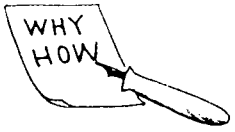
Consecuencias no deseadas

En un artículo de su revista *The Systems Thinker*, Daniel H. Kim describe otro caso donde se rompen vínculos y se añaden ciclos. Una compañía que manufacturaba artículos de consumo se encontró atrapada en soluciones contraproducentes en lo concerniente a las promociones de marketing y los reembolsos. Al aumentar las promociones, la compañía destinaba menos recursos al desarrollo de nuevos productos y empañaba la imagen de sus productos. La consiguiente baja en las ventas aumentaba la presión para realizar más promocio-

nes de marketing. Por último, un proyecto de pensamiento sistémico sugirió romper con el vínculo entre "promociones de marketing" y "dinero disponible para desarrollo de nuevos productos": por elevada que fuera la necesidad percibida, las promociones no se financiarían a expensas del desarrollo de productos. *

Se hizo otra sugerencia para agregar un vínculo entre "erosión de imagen de los productos" y "dinero disponible para desarrollo de nuevos productos". Esto significaría construir nuevos cauces para que la información sobre el mercado llegara rápidamente a la gente de Investigación y Desarrollo, garantizando que el desarrollo de nuevos productos se financiara únicamente si los datos de marketing sobre la clientela lo justificaban.

* Daniel H. Kim, "Seven Steps For Using 'Fixes That Backfire' to get Off a Problem-Solving Treadmill", *The Systems Thinker*, setiembre 1992, pág. 5.



Ejecución por prototipos

Jennifer Kemeny

ME PONGO NERVIOSA CUANDO LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO, TRAS COMPLETAR un diagrama de ciclo causal, dicen que ahora entienden el sistema. Hasta ahora no han hecho más que dar expresión a la intuición del grupo. Han creado hipótesis sobre lo sucedido, y han vislumbrado oportunidades para modificarlo.

Antes de decidirse por medidas generales, conviene realizar varios experimentos pequeños, relativamente autónomos. Con un poco de ingenio, es posible detectar con antelación algunos indicios de éxito. Si logramos cambiar el sistema, ¿qué nuevas pautas de conducta esperamos ver? Los indicadores financieros —el modo en que las empresas suelen medir el éxito— suelen ser inútiles aquí. Cuando la dinámica de un sistema llega a afectar las finanzas, dicha dinámica ya ha echado raíces. Pero es probable que nuestro arquetipo contenga pistas para indicadores más apropiados. Pregúntese: si la intervención funciona, ¿qué elementos del arquetipo cambiarán primero, y cómo?

Por ejemplo, hace poco tiempo trabajé con un fabricante de circuitos que padecía graves aprietos financieros, a pesar de sus elevadas ventas. La manufacturación de circuitos suele consistir en un proceso de dos etapas; antes de obtener un contrato para fabricar una nueva micropastilla, los fabricantes deben construir un prototipo para el cliente potencial, lo cual representa un elevado coste por unidad. Resultó ser que sólo un pequeño porcentaje de los clientes de esta

compañía solicitaba una producción en serie. Esta estadística (el porcentaje de prototipos que conducía a una producción plena) sería un indicador ideal, pero nunca se había aclarado en el informe financiero. Sólo surgió cuando se hizo una pregunta en un contexto sistémico: "Si el problema está en las ganancias, ¿de dónde salen las ganancias?"

Si podemos aplicar esta técnica, no importa si hemos dado con el arquetipo sistémico "correcto". De hecho, aunque nuestra comprensión sistémica sea totalmente errónea, podemos actuar en forma coherente para lograr auténticas mejoras siempre que estemos dispuestos a actuar y a reflexionar sobre nuestros actos.

ESTRATEGIAS DE CAMBIO



El libro *The Breakthrough Strategy* (Nueva York: Harper Business, 1988) de Robert H. Schaffer trata sobre el modo de escoger los proyectos atinados para un gran cambio en el sistema. Presenta historias convincentes y criterios útiles. Por ejemplo, escoger indicadores que muestren resultados a los pocos meses, no a los dos años, y buscar experimentos que no representen una nueva inversión de recursos. **–JK**



21 Siete pasos para romper trabas en la organización *

Daniel Kim

Se producen atascos cuando los individuos se comportan como si fueran independientes de todos los demás: cada cual sigue su rumbo, aunque la creación de una estructura más horizontal los haya vuelto más interdependientes.

En un programa de desarrollo de automóviles, por ejemplo, puede haber un atasco cuando dos equipos funcionales, cada cual responsable de un componente o subsistema, quieren optimizar su labor. En cada caso, las "soluciones rápidas" parecen fáciles y eficientes al prin-

*** Se ha publicado una versión más amplia de esta nota en *The Systems Thinker*, febrero 1993, pág. 5.**

PROPOSITO

A pesar de las demoras que sufren muchas organizaciones, siguen existiendo barreras entre las funciones y las divisiones. Se desperdician muchas energías para romper las trabas. El resultado es un atasco de la empresa, que a menudo se acentúa cuando una organización más se empeña en lograr la unidad.

DESCRIPCION

Un ejercicio sistémico de siete pasos basado en el arquetipo de "desplazamiento de la carga" (capítulo 17, arquetipo 3).

PARTICIPANTES

Equipos que se encuentran en un atasco aparentemente insuperable.

TIEMPO

Varias horas.

ELEMENTOS

Rotafolios, marcadores, hojas autoadhesivas.

cipio, pero despiertan rivalidad y resentimiento, con lo cual resulta más difícil obtener las mejoras más fundamentales que ambos equipos podrían lograr mediante el trabajo en conjunto.

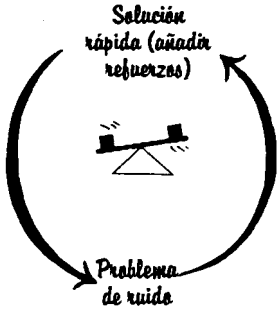
Estos siete pasos, que utilizan el arquetipo de desplazamiento de la carga, pueden ayudar a los equipos a romper con el ciclo de atasco.

PASO 1: IDENTIFIQUE EL SINTOMA ORIGINAL

Examine un período de tiempo e identifique síntomas recurrentes. Para el fabricante de automóviles, los síntomas pueden incluir el incumplimiento de las especificaciones, números equivocados para las autopartes y piezas incompatibles, todo lo cual puede caer bajo el encabezamiento general de "problemas de coordinación".

PASO 2: CONSIGNE TODAS LAS "SOLUCIONES RAPIDAS"

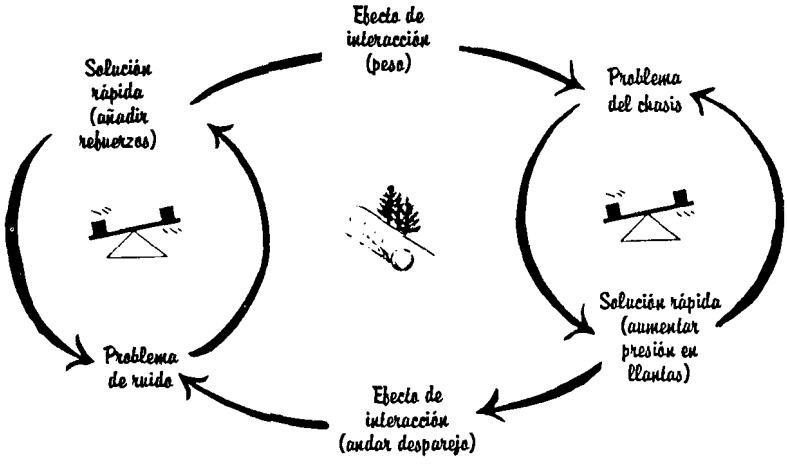
A continuación, trate de consignar todas las soluciones que se han aplicado para abordar el problema. El objetivo es identificar un conjunto de ciclos compensadores que parezcan mantener los problemas bajo control. Por ejemplo, en el caso del desarrollo de automóviles, un equipo de detección de ruidos encuentra un problema de ruido y lo soluciona añadiendo refuerzos al chasis del vehículo.



PASO 3: IDENTIFIQUE EFECTOS INDESEABLES (INCLUIDOS LOS EFECTOS SOBRE LOS DEMAS)

Sin embargo, las soluciones no se aplican en forma aislada. Los actos que realiza un grupo casi siempre afectan a otras personas de la organización. La persistencia del atasco sugiere la presencia de un proceso reforzador que genera reacciones rutinarias.

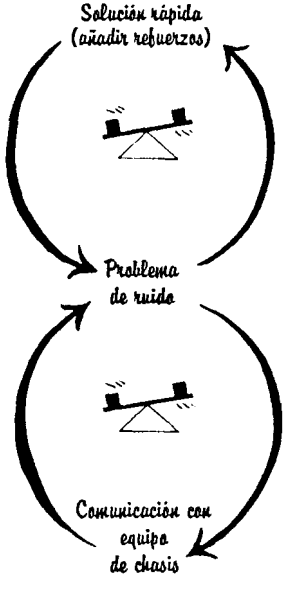
En nuestro ejemplo, el equipo soluciona el problema del ruido, pero aumenta el peso del coche y crea un problema para el equipo de chasis. Este equipo, a su vez, "soluciona" el problema aumentando la presión de las llantas, lo cual afecta el andar y crea otro problema para el equipo anterior. Nuevas soluciones rápidas del primer equipo derivan en nuevas soluciones rápidas del segundo, en un círculo vicioso reforzador.



PASO 4: IDENTIFIQUE SOLUCIONES FUNDAMENTALES

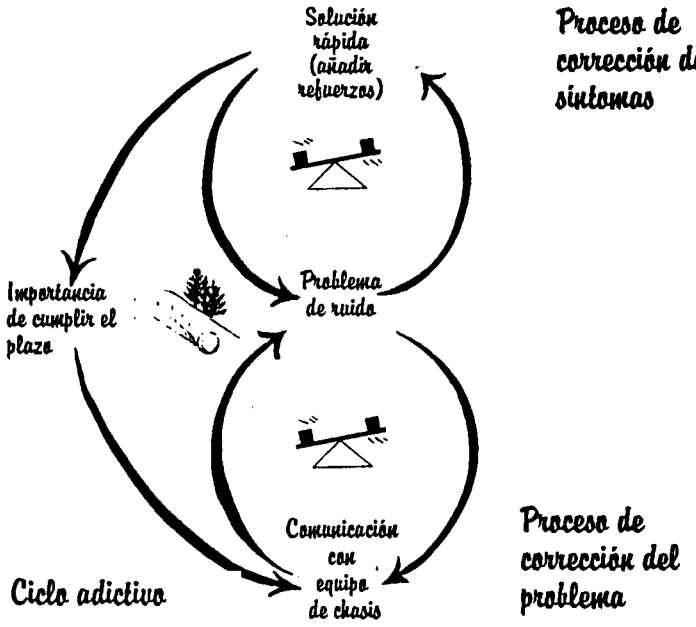
Tras identificar los elementos indeseables de la solución rápida, es preciso encontrar una solución fundamental. En el caso del atasco, o en cualquier otra situación donde participen varios actores, esto puede significar ver la situación desde la perspectiva de todos.

Una solución fundamental para los problemas de ruido y chasis puede comenzar con el mejoramiento de la calidad y la frecuencia de la comunicación entre los dos grupos, de modo que los problemas potenciales se detecten a tiempo y se aborden en conjunto.



PASO 5: CONSIGNE LOS EFECTOS LATERALES ADICTIVOS DE LAS SOLUCIONES RAPIDAS

En una estructura de desplazamiento de la carga, las "soluciones" surten efectos laterales que erosionan la viabilidad de la solución fundamental. Ello conduce a una espiral reforzadora de dependencia. En nuestro ejemplo de desarrollo de productos, las soluciones pueden llevar a cada equipo a concentrarse cada vez más en sus propios objetivos, con lo cual se resiente la comunicación entre los equipos.



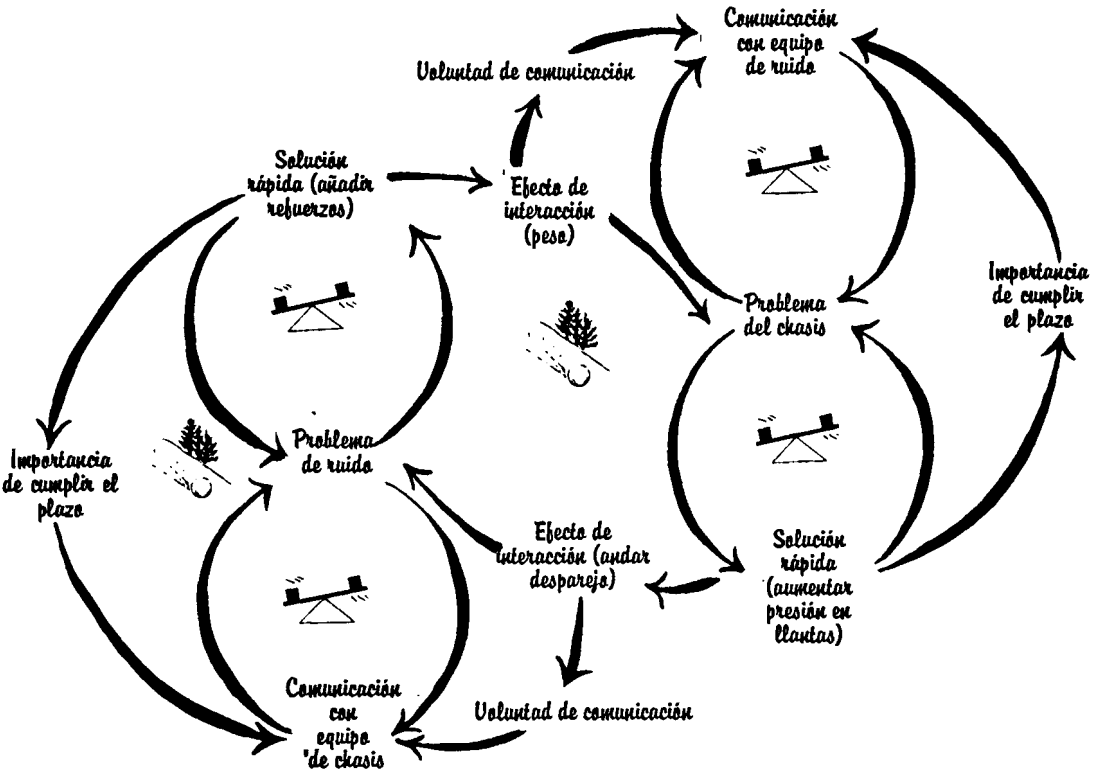
PASO 6: ENCUENTRE INTERCONEXIONES PARA LOS CICLOS FUNDAMENTALES

Los efectos laterales pueden generar miopía, pero rara vez tienen fuerza suficiente para crear un atasco en toda la organización. El hallazgo de vínculos entre los efectos de interacción y la solución fundamental puede identificar algunos motivos por los cuales los muros interfuncionales se vuelven más gruesos y más altos con el correr del tiempo. En nuestro ejemplo, tenemos dos estructuras adictivas de desplazamiento de la carga, las cuales se eslabonan alentándose mutuamente. Los "efectos de interacción" (donde la solución de cada equipo crea un problema para el otro equipo) generan una espiral de resentimiento, y ello obstruye la comunicación mutua. La mentalidad "nosotros contra ellos" cobra arraigo como otra fuerza adictiva, atentando aún más contra la solución fundamental.

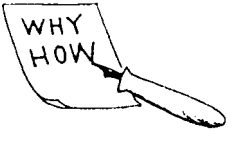
PASO 7: IDENTIFIQUE LAS MEDIDAS EFECTIVAS

Cuando estamos trabados, resulta difícil orientarse y encontrar la salida. Pero si podemos obtener una visión panorámica, veremos una imagen más amplia. Por esta razón, el proceso de graficar una situación de

atasco puede ser de gran ayuda, pues permite acallar las acusaciones mutuas y ofrecer un punto de partida para la comunicación.



22 Modelos informáticos



Michael Goodman

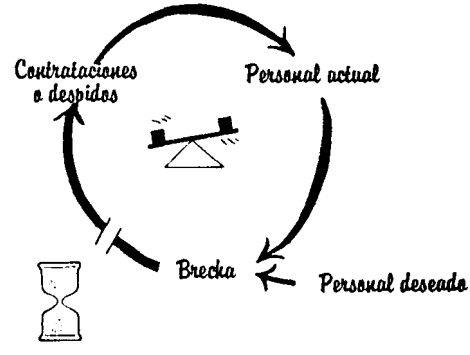
En el mundo de los arquetipos, la definición de los elementos de un sistema es imprecisa, y no sabemos con exactitud qué pautas de conducta producirán los sistemas. En el modelo informático de un sistema, podemos ver lo que sucede cuando llevamos nuestras premisas a sus conclusiones lógicas. Esto convierte la modelación en una valiosa herramienta de indagación, pues permite verificar las hipótesis

antes de aplicarlas y nos brinda la base para diseñar "laboratorios de aprendizaje" que sirven como entornos transformadores para un equipo u organización.

En la práctica, se han usado modelos para:

- Mostrar cómo las estructuras sistémicas generan pautas de conducta.
- Verificar si una estructura reproduce el desempeño que se observó en el mundo real.
- Explorar cómo cambiará la conducta cuando se alteren diversos aspectos de la estructura.
- Revelar puntos de abordaje que de otra manera se pasarían por alto.
- Inducir a los equipos a sumirse más profundamente en el aprendizaje de sistemas y permitirles experimentar con las consecuencias de su pensamiento.

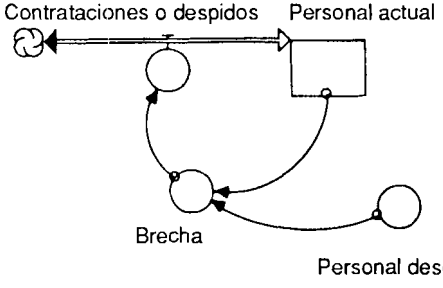
Para ver qué pueden lograr los modelos, pensemos en un sencillo ciclo compensador cuyos actos son guiados por un objetivo explícito. Una empresa se ha fijado una meta para la cantidad de empleados que necesita. Ajusta (aumenta o disminuye) su personal según la brecha entre su personal actual y su objetivo. Pero el sistema implica significativas demoras: el tiempo que se tarda en reconocer la brecha, tomar medidas y contratar o despedir personal:



El ciclo brinda una descripción general del proceso, pero no da indicios de sus efectos a través del tiempo. Por ejemplo, si la compañía tiene un personal demasiado reducido, ¿habrá una transición sin sobresaltos hacia el nivel deseado?

Aquí utilizamos el ordenador para rastrear sin ambigüedades las implicaciones que las interrelaciones que hemos creado tendrán para la conducta, y para dar vida a los ciclos. Pero para ello, es preciso traducir rigurosamente esta descripción general a las condiciones que impone el software. ¿Qué cantidad exacta de empleados deseamos? Digamos dos mil. ¿Cuántos empleados tenemos? Mil quinientos. Indicamos al ordenador que deseamos aumentar el personal un 30 por ciento cada mes, para aproximarnos al objetivo buscado, y suponemos que se tardarán tres meses en sentir los efectos de las contrataciones o despidos.

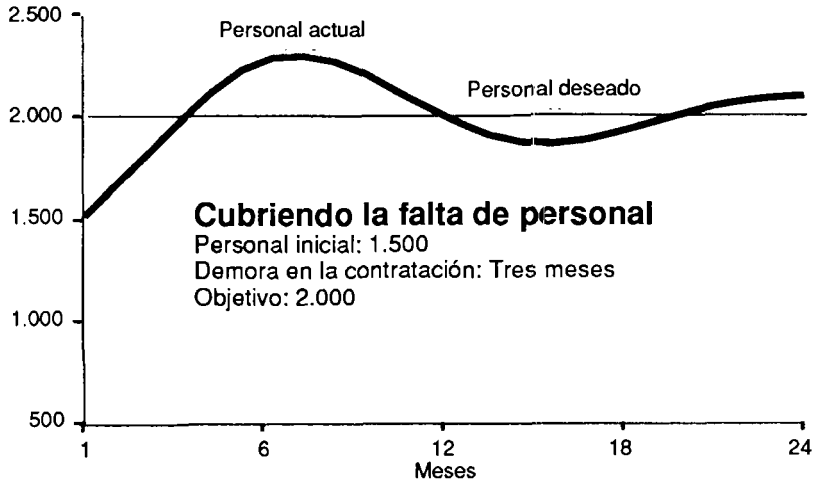
Más aún, cada vínculo entre los elementos contiene una relación matemática, la cual debemos definir dentro del programa. Algunos elementos se convierten en *stocks* —"depósitos" o "continentes"—, como la cantidad de empleados actuales (a menudo aparecen en pantalla como un rectángulo). Los *stocks* son influidos por los *flows* —"flujos"—, como la cantidad de contrataciones y despidos (a menudo se presentan como una flecha con una válvula circular adosada). Los flujos son como los chorros de un grifo, y controlan el contenido que entra o sale del continente. También existen otras influencias, que aparecen como flechas sólidas que eslabonan los elementos. *



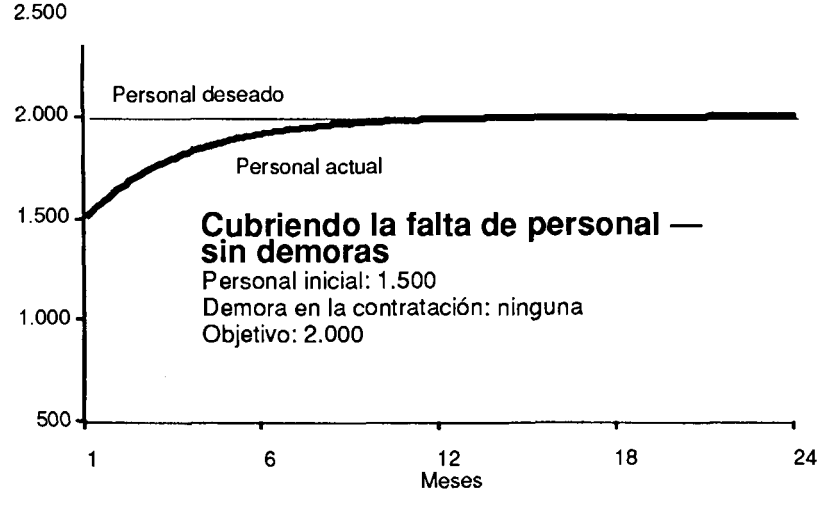
Especificamos las relaciones utilizando fórmulas matemáticas (aquí, la "brecha" se define como "personal deseado" menos "personal actual", y se incluye en la fórmula una demora de tres meses para "contrataciones o despidos"). Cuando ejecutamos la simulación, podemos representar diversas posibilidades y ver un diagrama de pautas de conducta que muestra cómo se desempeña el sistema con el correr del tiempo. En el modelo que creamos aquí, los niveles actuales de personal tienden a oscilar hacia nuestro objetivo, siguiendo las pautas

*Este modelo se construyó con *ithink!* de High Performance System

típicas de un ciclo compensador con demora: al principio demasiada gente (al cabo de seis meses), luego demasiado poca (al cabo de doce).



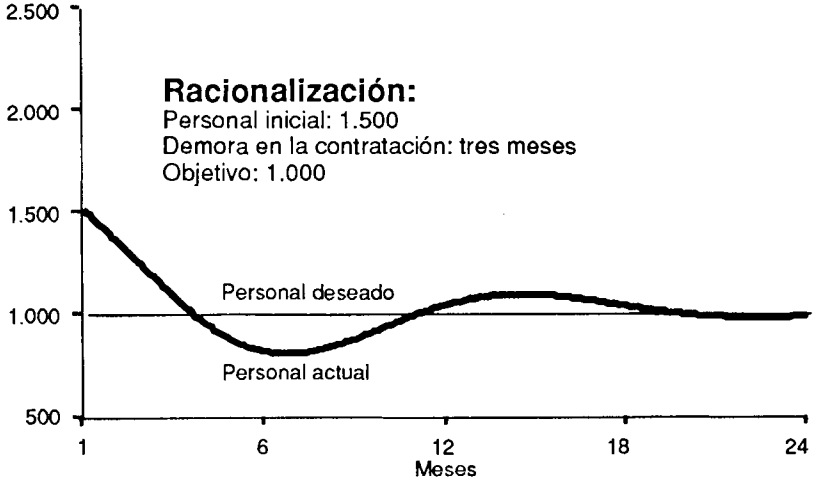
¿Por qué la cantidad de empleados oscila en torno del nivel deseado? ¿Por qué no va directamente hacia nuestro objetivo? Con el modelo, podemos aprender más al eliminar las demoras de la estructura. Esto reduce las oscilaciones (algo que resulta fácil de hacer en el ordenador, pero no tanto en la realidad).



¿Qué ocurre si eliminamos un tercio del personal? Así como nos "extralimitamos" en la contratación, el nuevo objetivo provocará una

extralimitación en la dirección contraria. La demora significa que se eliminará más gente de la necesaria, y habrá que volver a tomar empleados. Es una sorpresa costosa y desalentadora, que no resulta obvia en los bocetos del ciclo compensador que dibujamos con papel y lápiz.

El concepto de "aplicación de palancas" con miras a introducir un cambio deriva de los modelos informáticos. Como descubrió Jay Forrester en su trabajo sobre dinámica industrial, los ejecutivos que se proponen introducir cambios valiéndose de un modelo informático habitualmente agravan la situación. Continúan con las acciones más obvias y no saben dónde aplicar la palanca, o saben dónde aplicarla pero la orientan en dirección contraria a la deseada.



La dificultad de la modelación de sistemas no consiste tanto en aprender a utilizar el software, sino en aprender a representar fielmente la realidad actual, verificando continuamente nuestras premisas hasta que el modelo informático refleje nuestra mejor comprensión y se comporte en forma aceptablemente verosímil. Mucha gente cree que el uso del ordenador ofrece una solución mágica, pero sucede lo contrario. Cuando utilizamos un ordenador, debemos hacer muchos más supuestos, y debemos expresarlos en términos cuantitativos, numéricos. A veces las fórmulas son directas y evidentes., pero en la mayoría de los problemas empresariales debemos expresar normas y actos ambiguos en relaciones cuantitativas. En ese sentido, si un arquetipo es como el boceto de un edificio hecho por un artista, un

modelo informático es como un conjunto de planos, junto con los coeficientes técnicos, los detalles de la fontanería y el análisis de la tolerancia de los materiales.

Esto implica una notable curva de aprendizaje. Alguien puede aprender a usar una aplicación como *ithink!* en pocas horas, ¿pero cuánto se tarda en aprender a diseñar un modelo que produzca resultados utilizables y mejore el aprendizaje en equipo? Traducir un complejo problema empresarial a un modelo que tenga sentido es una delicada artesanía, y los programas de modelación no contienen criterios intrínsecos para ayudar a distinguir si un modelo es creíble o apropiado. John Sterman dice: "Estos programas son ideales para elaborar rápidamente modelos erróneos".

Más aún, ni siquiera un magnífico modelo permite sortear el trabajo con las disciplinas, a pesar de su atracción. Uno de los requisitos para la creación de buenos modelos es la capacidad de los equipos para analizar sus supuestos y poner en tela de juicio sus creencias.

El capítulo 89 ofrece una guía para adquirir aplicaciones de modelación y de micromundos. El capítulo 85 muestra cómo se ha utilizado la construcción de modelos en el desarrollo de micromundos y laboratorios de aprendizaje. El capítulo 76 explica cómo dinámica de sistemas está revolucionando la educación.



Andando sin ruedecillas

John Sterman

Pedimos al profesor John Sterman del MIT que presentara otras herramientas de la tradición sistémica. John desarrolló el People Express Management Flight Simulator *(capítulo 88) y muchos otros "simuladores de vuelo" de gran popularidad en gestión de empresas, y dirige el grupo System Dynamics en el MIT. Sostiene que la comprensión de sistemas, en todas sus formas, debe ponerse al alcance de la mayor cantidad posible de gente, pero recela del uso indiscriminado de los arquetipos sistémicos. Los arquetipos han provocado un acalorado debate en el mundo de la dinámica de sistemas, y nos pareció importante incluir aquí una voz representativa de otra perspectiva.*

Nadie niega la utilidad de las planillas de cálculo. Pero también han eliminado las barreras técnicas que detenían a las personas que deseaban hacer modelación financiera. En consecuencia, pocos años des-

pués de la introducción de las planillas de cálculo, la calidad media de los modelos financieros descendió. En la actualidad, muchos modelos financieros son, además de inútiles, francamente perjudiciales para quienes los elaboran.

Existe el peligro de que suceda algo similar con los arquetipos sistémicos. Como primer enfoque para comprender los sistemas, son valiosos y reveladores. (Peter Senge los ha comparado atinadamente con las ruedecillas que se usan en las bicicletas de los niños, cuando están aprendiendo a andar.) Lamentablemente, mucha gente cree que los arquetipos son modelos literales y que basta con seleccionar una plantilla, llenar los blancos y aplicar la "moraleja" de la historia para comprender la situación. El pensamiento sistémico, que debería ser un proceso disciplinado y creativo, se convierte en mero *multiple choice.*

Mucha gente cree que basta con escoger un arquetipo para predecir la conducta del sistema: "Si es una situación de desplazamiento de la carga, inevitablemente pasaremos a depender de la falsa solución que aplicamos al síntoma". Pero hay muchos ejemplos en contrario, donde no se produce adicción. Los arquetipos son producto de un largo proceso inductivo donde la gente que elaboraba modelos formales veía las mismas estructuras y dinámicas repitiéndose en sistemas diferentes. Formularon los arquetipos para capturar principios generales. Sin embargo, los modelos formales ofrecieron una representación rígida de estas generalizaciones. Usar sólo los arquetipos, sin el conocimiento que deriva del trabajo directo con modelos formales, puede ser peligroso. Predecir la conducta de los arquetipos, aun los más simples, significa resolver mentalmente una compleja ecuación diferencial no lineal. Los seres humanos no tienen la capacidad cognoscitiva para ello. Muchos estudios muestran que las predicciones intuitivas de la gente acerca de la dinámica de los sistemas complejos son sistemáticamente erróneas.

Estos dos problemas —la tendencia *multiple-choice* y la dificultad de evaluar la conducta de un arquetipo— sugieren que los arquetipos, a la larga, son inadecuados. Entre los que practican la dinámica de sistemas, existe desacuerdo acerca de cuáles arquetipos son atinados; no todos están de acuerdo, por ejemplo, en que el arquetipo de las soluciones contraproducentes (arquetipo 1 del capítulo 17) tenga validez. Existen otras herramientas que pueden resultar más difíciles de aprender, pero que son mucho más potentes y flexibles. También ofrecen mayor fidelidad en la representación de los temas de interés para los gerentes.

DIAGRAMAS DE CICLO CAUSAL

Los diagramas de ciclo causal usan el mismo "idioma" que los arquetipos, vínculos causales entre un elemento y otro. Pero la estructura es más flexible; los diagramas de ciclo causal no suponen una plantilla preexistente donde hay que encajar una situación a la fuerza. Además muestran la relación entre cada par de conceptos; por ejemplo, muestran si el incremento de una variable causa el incremento o la disminución de otra.

El proceso de diagramación de ciclos causales incluiría estos pasos:

- Seleccione un problema y recabe datos sobre él.
- Identifique variables claves (los factores vitales para comprender el problema).
- Siga la conducta de esas variables claves a lo largo del tiempo.
- Consigne los vínculos causales entre las variables claves, identificando las relaciones más significativas. Los diagramas pueden tener todos los elementos que usted necesite para comprender lo que sucede en el sistema, y brindar todos los detalles que usted necesite para comunicarse con su público. Dibuje el sistema tal como lo ve.
- Identifique los ciclos de realimentación reforzadora y compensadora implícitos en el mapa.
- Formule hipótesis para relacionar la estructura del mapa con la dinámica del problema que ha identificado.
- Verifique estas hipótesis mediante acopio de datos, modelación y otros medios.

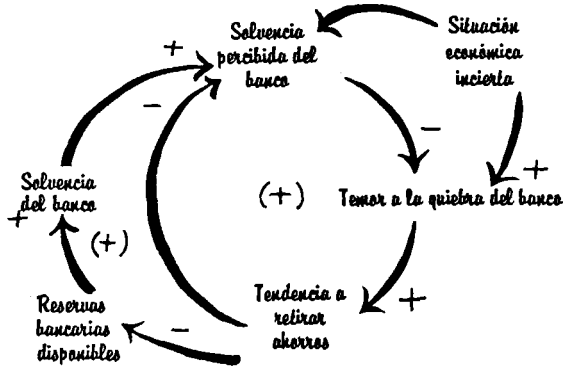
Este sencillo diagrama de ciclo causal describe las corridas bancarias durante la Gran Depresión. Las flechas indican el flujo de causalidad (el temor al colapso de los bancos incita a la gente a retirar sus ahorros). Los signos "más" y "menos" indican la polaridad de las relaciones. Un "+" indica que las dos variables se mueven en la misma dirección. Por ejemplo, si aumenta el temor a la quiebra del banco, aumenta la tendencia a retirar los ahorros personales. Si decrece el temor a la quiebra del banco, decrece la tendencia a retirar los ahorros. Inversamente, el signo "=" indica que las dos variables se mueven en dirección recíprocamente opuesta. Si crece la sensación de que el banco es solvente, decrece el temor a la quiebra. Si decrece la sensación de que el banco es solvente, crece el temor a la quiebra. La polaridad general de los ciclos de realimentación está indicada por los signos más o menos del centro de los ciclos.

El retiro de ahorros por parte de la gente que teme la quiebra del banco reduce la solvencia del banco y aumenta la probabilidad de quiebra, en un ciclo reforzador, o de realimentación positiva. *

* George P. Richardson, *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory* (Filadelfia: University Pennsylvania Press, 1991), pág. 63.

DIAGRAMAS DE "DEPOSITO Y FLUJO" (*STOCK-AND-FLOW*)

Mientras escribo esto, en Washington D.C. arrecia el debate sobre la ley de presupuestos de 1993, y su potencial impacto sobre el déficit y la deuda nacional de los Estados Unidos. El tema despierta grandes pasiones. Pero mucha gente, incluidos políticos, periodistas y otras personas informadas, están confundidas en cuanto a la diferencia entre la deuda y el déficit y no logran comprender su dinámica.



El déficit es un "flujo", en este caso una corriente de dinero prestado, como la cantidad que cada mes se suma a (o se sustrae de) una cuenta de tarjeta de crédito. La deuda nacional es el "continente" adonde fluye el déficit, un "depósito" donde se acumula el crédito, como el balance rotativo de la tarjeta de crédito.

Muchos políticos describen el impacto de la ley presupuestaria de 1993 diciendo que reducirá la deuda nacional en 500 mil millones de dólares en los próximos años, pero esto es incorrecto. El único modo de reducir la deuda es obtener un superávit, es decir, logrando que en las arcas del gobierno entre más dinero del que se gasta. El gobierno federal no ha obtenido un superávit desde 1969, y el déficit actual es un flujo de más de 300.000 millones de dólares anuales, más de 570 mil dólares por minuto, sumándose a la deuda. Bajo esta ley, aunque el déficit sería más pequeño, aún habría déficit, y en consecuencia la deuda seguirá creciendo (aunque a un ritmo menor). El único modo

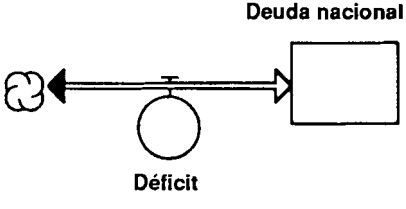
de reducir la deuda consiste en recaudar más de lo que gastamos, así como el único modo de reducir el nivel de agua de la bañera es lograr que salga más agua de la que cae adentro.

La relación entre depósitos y flujos es uno de los conceptos centrales de la dinámica de sistemas. Sin embargo, la estructura de depósitos y flujos de los sistemas no está representada en los arquetipos ni en los diagramas de ciclo causal. Muchos estudios indican que para la gente es difícil captar intuitivamente los conceptos de depósito y flujo. Sin embargo, los depósitos y flujos son responsables de las demoras temporales; otorgan inercia y memoria a los sistemas; pueden amplificar o atenuar los disturbios, y son fundamentales para modelar la dinámica producida por los sistemas.

Por ejemplo, para comprender cabalmente una demora, es preciso reconocer los depósitos y flujos de que se habla. Si uno despacha 100 cartas para invitar a la gente a una fiesta, ¿por qué las cartas no se reparten instantáneamente? Un chusco diría "porque no usaron correo electrónico", pero en realidad las cartas se demoran en varios depósitos: el buzón, el saco del cartero, el camión que lleva el saco, los cajones de la oficina de correos donde la correspondencia aguarda para ser ordenada y reencauzada, y las otras estaciones del sistema postal. Ni siquiera el uso del correo electrónico elimina los depósitos y flujos; existe una breve demora entre el momento en que envío mi mensaje electrónico y el momento en que es recibido. Durante ese tiempo, el mensaje reside en un depósito de correo electrónico no entregado, en la memoria del ordenador.

Los diagramas de depósito y flujo pueden incluir ciclos causales. La notación que usamos fue desarrollada por Jay Forrester en el MIT y publicada en su seminal libro *Industrial Dynamics* en 1961. Hoy, los paquetes de software de simulación para modelación dinámica generan mapas de sistemas que describen explícitamente los depósitos y flujos a lo largo de los ciclos de realimentación del sistema.

La acumulación del déficit en la deuda (un "flujo" acumulándose en un "depósito") se representaría de esta manera:



Los diagramas de depósito y flujo no son tan difíciles de aprender como parece. Cuando dicto cursos introductorios de dinámica de sistemas, a menudo comienzo exhibiendo el diagrama de la deuda y el déficit que muestro aquí. Luego invito a los alumnos a sugerir los ciclos causales que influyen sobre el flujo del déficit. Ellos seleccionan los factores –gastos, deudas, intereses, la presión para reducir los gastos, la base impositiva, los aranceles impositivos y demás– describiendo los efectos de cada uno. En diez minutos hemos cubierto la pizarra con los ciclos de realimentación que ellos han sugerido. Cada ciclo captura con claridad un proceso real, incluidos los procesos físicos y las estructuras institucionales.

Los alumnos ven que han elaborado un modelo macroeconómico de las operaciones fiscales federales, un modelo más refinado que el que suele presentarse en las clases de economía. A diferencia de un arquetipo, la estructura del modelo no estaba predeterminada, pero incluye los ciclos que los alumnos consideran reales e importantes.

POR QUE LA SIMULACION ES ESENCIAL PARA EL PENSAMIENTO SISTEMICO

También a diferencia de un arquetipo, el modelo del déficit es demasiado complejo para simular la economía por intuición. Para comprender la dinámica de la economía, habría que simular el sistema utilizando un ordenador para efectuar los cálculos.

El ejemplo del déficit federal muestra que la complejidad de los mapas de sistemas no lineales pronto pueden ofuscar nuestra capacidad para comprender la dinámica que generan. Como ha dicho Herbert Simon, ganador del premio Nobel de economía en 1978, "la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud del problema cuya solución se requiere para generar una conducta objetivamente racional en el mundo real, o aun para una aproximación razonable a dicha racionalidad objetiva". *

El "principio de la racionalidad limitada" de Simon nos propone un dilema*. Los únicos mapas de sistemas que podemos interpretar correctamente son triviales e incompletos comparados con la complejidad de los sistemas que procuramos entender. Otra posibilidad consiste en crear mapas más complejos y realistas de nuestros sistemas, pero nuestra intuición resulta entonces insuficiente para orientarnos en su dinámica o ayudarnos a comprender cómo modificarlo. Una solución es el uso de simulaciones informáticas. Los modelos informá-

*Herbert A. Simón, *Models of Man* (Nueva York, Wiley, 1957) pág. 198.

ticos calculan con precisión las consecuencias de los supuestos que operan en nuestros mapas de sistemas, por complejos que sean.

Además, la simulación forma parte esencial de la capacitación en pensamiento sistémico por otra razón importante. Cuando se crea un mapa de un sistema, ya sea mediante arquetipos, diagramas de ciclo causal o *stock-and-flow*, no hemos hecho nada más que proponer hipótesis. Estas hipótesis requieren verificación. Pero en muchos de los sistemas que nos interesan, no podemos llevar a cabo los experimentos que arrojarían luz sobre nuestras teorías. No podemos realizar nuestras actividades con una estrategia, luego regresar en el tiempo y probar otra. La simulación es la única manera práctica de verificar las teorías que proponemos en nuestros mapas de sistemas. Y en consecuencia es el único modo práctico de interiorizarse de la relación que existe entre la estructura de nuestros sistemas y la dinámica que generan.

¿Esto significa que quien desee pensar sistémicamente debe especializarse en modelación informática? La respuesta es no, mientras comprendamos las limitaciones que ello supone. Por ejemplo, algunos creen que si se pudiera enseñar pensamiento sistémico a los niños desde temprana edad, crecerían con una comprensión más profunda del funcionamiento de los sistemas, lo cual los capacitaría para identificar "mentalmente" medidas para modificarlos. Es verdad que el estudio del pensamiento sistémico puede afinar nuestra intuición sobre la dinámica de los sistemas complejos, así como el estudio de la física puede desarrollar nuestra intuición acerca del mundo natural. Pero si los niños iniciaran sus estudios de física en el parvulario, es ridículo sugerir que podrían aprender a realizar mentalmente los cálculos necesarios para predecir qué sucedería si chocaran dos galaxias o qué ocurrirá en el próximo temporal. Muchos sistemas humanos, incluidas las empresas, la economía y el sistema político, son igualmente complejos. Aunque los niños aprendieran a pensar sistémicamente –lo cual me parece de importancia vital–, aún sería necesario desarrollar modelos formales, resueltos por simulación, para comprender estos sistemas complejos.

Más aún, el pensamiento sistémico sin simulación informática puede atentar contra el desarrollo de la intuición humana. Sin modelación, podemos creer que estamos aprendiendo a pensar holísticamente, cuando en realidad sólo aprendemos a sacar conclusiones apresuradas. Un modelo informático afinado nos capacita para cerrar el circuito de realimentación por el cual aprendemos, al mostrarnos las implicaciones de nuestras premisas.



BIBLIOGRAFIA SOBRE TECNICAS DE GRAFICACION

John Sterman

En los últimos años la tecnología informática y el software han evolucionado tanto que cualquiera —desde un alumno de escuela primaria hasta un alto directivo— puede desarrollar sus propios modelos de simulación. La gente ya no necesita educación técnica o matemática para utilizar la simulación, aunque por cierto la formación matemática y científica es siempre una ventaja.

Introduction to System Dynamics Modeling with DYNAMO, de George P. Richardson y Alexander Pugh III (Portland, Oregón: Productivity Press, 1981) es un texto muy claro, de nivel universitario, que trata sobre diagramación por ciclos causales, *stock-and-flow*, modelación y simulación, y enfatiza el proceso de elaboración de modelos. Ofrece una excelente guía para la modelación.

Study Notes in System Dynamics (Portland, Oregón: Productivity Press, 1974) de Michael Goodman es un claro estudio de la diagramación de ciclos causales, *stock-and-flow* y simulaciones sencillas.

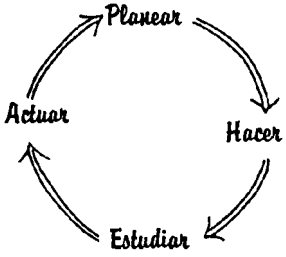
Modeling for Learning (Portland, Oregón: Productivity Press, 1994), compilado por John Morecroft y John Sterman, presenta una serie de artículos que describen el uso de modelos y simulación para el aprendizaje individual y empresarial.

An Introduction to Systems Thinking (Hanover, New Hampshire: High Performance Systems, 1992), de Barry Richmond y Steve Peterson, es algo más que un manual de informática. Su guía de software funciona como un ameno texto de introducción. Aunque es un volumen independiente, usted lo aprovechará más si lo utiliza en conjunción con las aplicaciones *STELLA* o *ithink!*



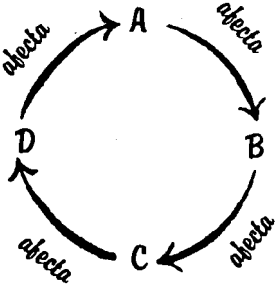
23 Pensamiento sistémico y mapas de proceso: una combinación natural

Rick Ross



COMO LOS MAPAS DE PROCESO Y EL PENSAMIENTO SISTEMICO GUARDAN UNA semejanza superficial, hay mucha confusión entre ellos. Es una pena, porque ambas herramientas, aunque distintas, son complementarias. Los diagramas de proceso muestran un flujo o serie de actividades. Las etiquetas son verbos, tareas o pasos. Las flechas muestran la secuencia y la cronología. Un cambio en un elemento no modifica necesariamente los demás. Un famoso diagrama de proceso es el círculo que vemos a la izquierda, creado por W. Edwards Deming.

Sin embargo, la mayoría de los ciclos de proceso se ilustran con una línea recta:

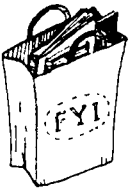




Los diagramas de ciclos causales (de la dinámica de sistemas) represesentan relaciones de causa y efecto. Las etiquetas de los diagramas de sistemas representan variables (no acciones), habitualmente sustantivos o proposiciones sustantivas. La modificación de cualquier variable produce cambios en todas las variables del ciclo. Las flechas indican influencia o causalidad, no mera cronología.

En una empresa típica, con sus cientos de clientes internos y externos, operan muchos ciclos de procesos interrelacionados, todos funcionando con diferentes relojes, y muchos de ellos realimentándose. Las cosas no se mueven en una sola dirección. Un mapa de proceso, aunque revela interdependencias, es una imagen estática de lo que sucede, mientras que la perspectiva del pensamiento sistémico siempre examina las interrelaciones dinámicas.

Todos los proyectos de ciclo rápido deberían valerse tanto de los ciclos causales como de los mapas de proceso. El estudio del "proceso de cobranzas" puede ayudar a ahorrar tiempo, pero no indica cómo el proceso de cobranzas afecta y es afectado por otros procesos cruciales dentro de la compañía.



EL BUEN DESEMPEÑO Y EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

El libro *Improving Performance* de Geary Rummler y Alan P. Brache (San Francisco: Jossey-Bass, 1990) es una excelente introducción a la comprensión de las relaciones de proceso dentro de una organización. El libro se inicia con un ejercicio esclarecedor donde se pide a la gente que trace un dibujo de su organización: una empresa, un departamento, una unidad o un equipo. Nueve de cada diez personas dibujan una imagen de la jerarquía, el organigrama. Luego se les pregunta qué falta en ese cuadro, y poco a poco llegan las tímidas respuestas: faltan los clientes, o los productos, o no se explica cómo se hace las cosas. Como demuestran los autores, este modelo mental —que el organigrama representa la estructura de la organización— es una causa primaria de las dificultades que tiene la gente para realizar tareas interfuncionales. De ahí el subtítulo: "CFómo administrar el espacio blanco del organigrama".

El libro *Fast Cycle Time* de Chris Meyer (Nueva York: Free Press/MacMillan, 1992) se refiere específicamente a la mejora de la velocidad del desempeño, pero no moviéndose más rápido sino cambiando el diseño laboral. Se trata de un libro más sofisticado que refina muchas técnicas de Rummler y Brache. Como cabe esperar de un libro cuyo prólogo está escrito por Peter Senge, existen muchas sinergias entre el enfoque de Meyer y el nuestro. Por ejemplo, Meyer describe cómo identificar los diversos ritmos de procesos que no parecen relacionados, y cómo diseñar un equipo que pueda sincronizar estos ritmos. **—RR**

Por otra parte, Russell Ackoff aborda el futuro de las organizaciones en *Creating the Corporate Future* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1981). El autor plantea la pregunta máxima en "reingeniería": "Imagine que pueda modificar de inmediato el diseño de su casa. ¿Qué sistemas incluiría?" Este libro es una respuesta extensa a esa pregunta. Por ejemplo, Ackoff sugiere la creación de una economía de mercado

libre dentro de la organización, donde cada componente debe estar destinado a clientes internos. (Lo llama la "organización multidimensional".) Hay mucho material sobre el diseño de sistemas de información para dar a los gerentes el material que deben examinar, en vez de abrumarlos con datos. No suscribimos necesariamente a todo lo que Ackoff sugiere, y sus propuestas se deben instituir teniendo en cuenta las consecuencias no deseadas. Pero es la guía más extensa y esclarecedora que conocemos para transformar los mecanismos de la empresa. **—CR, Suzanne Thomas**



Cinco años de "aventuras deliciosas"

John Parker

Al comienzo de los acontecimientos que se describen en esta historia, John Parker dirigía una planta de manufacturación en Martin Marietta Astronautics. Como muchos pioneros de las disciplinas del aprendizaje, era considerado un excéntrico dentro de su compañía. Ahora, gracias al trabajo que describe aquí, John es jefe de manufacturación. El y sus colegas han aprendido a utilizar el pensamiento sistémico como lenguaje para crear equipos de aprendizaje en toda la compañía.

Martin Marietta Astronautics es conocida por su capacidad para enfrentar las crisis. Cuando surgía una amenaza, nos enorgullecíamos de nuestra destreza para combinar diversas funciones en equipos destinados a resolverlas. Olvidábamos las diferencias, nos concentrábamos en nuestro cometido y producíamos notables innovaciones con gran celeridad. Tardamos un tiempo asombrosamente largo en comprender que podíamos portarnos de la misma manera en los buenos tiempos.

En 1987 obtuvimos un contrato para producir 108 sistemas de instrumentación y vuelo para el misil Peacekeeper de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos. Era un triunfo en todos los sentidos salvo en uno: el precio. Cuando nuestros asesores analizaron este proyecto, descubrieron que nos excederíamos en 19 millones de dólares si trabajábamos a nuestra manera habitual. En esa época, el Departamento de Defensa estaba modificando sus políticas para que los contratistas compartieran los sobrecostes.

Así, en los cinco años siguientes reorganizamos todo nuestro siste-

ma de producción y desarrollo, incorporando mejoramiento de la calidad, tiempos más rápidos de ciclo, nuevas relaciones con los proveedores, equipos de alto desempeño, y rediseñando nuestra circulación de trabajo. Desde el principio, reconocimos que todos estos métodos se reforzarían mutuamente en un círculo virtuoso. Y lo cierto era que cada vez que hallábamos una mejora, parecían surgir dos posibilidades más. Por eso en un trabajo técnico describí nuestro proyecto como una serie de "aventuras deliciosas", una expresión que provocó más comentarios que el resto del artículo. Pero para que las aventuras fueran deliciosas en vez de desastrosas, tuvimos que aprender mucho sobre el modo de analizar y modificar nuestros sistemas. *

QUE MODIFICAR

Era evidente que debíamos modificar nuestras políticas de suministro. Cada componente tenía un coste, un plan de producción y un nivel de confiabilidad diseñado por separado por nosotros y el proveedor. Sumábamos el total de las piezas, y así obteníamos el coste, el plan de trabajo y la calidad de toda la unidad. Ahora teníamos que reducir el coste, lo cual, según las reglas de la mayoría de los contratos oficiales, significa hacer el pedido al licitador más barato. En cambio, modificamos nuestra actitud. El problema no estaba en los componentes, sino en el modo de ensamblar e integrar todas las piezas. Necesitábamos reunir a nuestros proveedores para que trabajaran en conjunto, diseñando su trabajo sincrónicamente, antes que las piezas llegaran a la etapa de montaje.

Tras llegar a esa decisión, necesitábamos proveedores que compartieran esa misma visión. En nuestras primeras etapas, éste fue el paso más crítico. Aunque estábamos excedidos en 19 millones, no nos fijábamos en los precios de los proveedores. En cambio, preguntábamos si les interesaba colaborar con nosotros. Se trataba de organizaciones complejas, fabricantes de transmisores, sistemas de antenas y otros equipos sofisticados. En todos los casos salvo en uno (donde poseían una tecnología especial), buscábamos nuevos socios si no eran espíritus afines. Como ejemplo, nuestra fábrica de Denver se negó a participar con nosotros en la reelaboración del sistema. Les retiramos las tareas de soldadura y cableado y se las encomendamos a otro grupo de Martin Marietta.

Desplazar las tareas a nuevos sitios constituía un cambio tan radical que dudábamos en obtener la aprobación. Afortunadamente, sin embargo, nuestro contrato con el Departamento de Defensa, con sus

* John Parker, Peacekeepe *IFSS — A TQM Success Story* (Martin Marietta, Denve Colorado: AIAA/ADPA/NSIA National Total Quality Management Symposium, 1- de noviembre de 1989, Denver, Colorado: American Institute of Aeronautics and Astronautics, Washington, D 20024).

19 millones de dólares de sobrecostes, representaba una grave amenaza para la compañía. Reconozco la ironía de esta afirmación, pero brindaba una justificación para realizar cambios drásticos. De hecho, presionamos para que la calificación de nuestro programa se cambiara a "rojo", para que luciera peor ante nuestra casa central de Bethesda.

Durante el año siguiente preparamos los prototipos de muchos procesos con nuestros contratistas asociados, que antes nunca hubieran participado en nuestras innovaciones. Creamos oportunidades para que personas de distintas disciplinas trabajaran juntas, y logramos la aceptación del mejoramiento continuo como un valor que debía atesorarse y celebrarse. Descubrimos que la gente de las plantas —tanto en Martin Marietta como en nuestros proveedores— sabía por qué no era productiva. Todos pedían transformaciones, nuevas herramientas, entrega puntual de los componentes.

En todos los cambios que hicimos, lo que más nos sorprendió fue el margen de transformación que obteníamos al acelerar nuestros tiempos. Nos habíamos fijado la meta aparentemente imposible de igualar el desempeño más rápido jamás visto en nuestra industria. Alcanzamos esa meta, pero eso fue sólo el primer paso. Con la productividad que resultó, podíamos haber despedido a la mitad de la gente que trabajaba con el producto y quedarnos con las ganancias. Pero en una producción de bajo volumen como la nuestra, el coste de esa gente es bastante pequeño. Las mayores sumas se van en el personal de soporte, tales como ingenieros, planificadores, supervisores y gentes de finanzas. Comprendimos que si conservábamos a todo el personal, podríamos reducir el tiempo del ciclo a la mitad una vez más, y eso nos permitiría reducir a la mitad al personal de soporte. Podíamos ahorrar el 40 por ciento de nuestros costes laborales, y sin un solo despido.

También descubrimos que haciendo las cosas deprisa se cometen menos errores. La bibliografía mencionaba esa posibilidad, pero creo que no lo esperábamos hasta que sucedió. Notamos que además de duplicar la velocidad reducíamos los defectos de manufacturación en un 75 por ciento. Las cosas se pierden y se rompen cuando aguardan en fila, y creo que todos nos encontramos en mejor disposición cuando estamos atareados.

Martin Marietta tenía seis compañías proveedoras en este proyecto, y no realizaríamos nuestra mejora a menos que todos aumentáramos la velocidad y diseñáramos juntos esa aceleración. Tuvimos que enrolar a nuestros seis proveedores, sin pagarles nada adicional. (Eso viola-

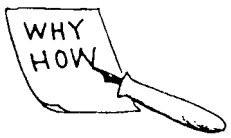
ba una tradición; cuando uno desea algo distinto de un proveedor, hay que pagarlo.) Los proveedores tenían que comprender que obtendrían las mismas reducciones de costes que nosotros. Gradualmente nos permitieron introducir gente en sus plantas, no para vigilar, como se hacía a menudo en el pasado, sino para intercambiar información, de modo que ambos se beneficiaran con la experiencia del otro. En poco tiempo los seis subcontratistas también habían duplicado el ritmo de producción.

En 1989 los defectos de manufacturación se habían reducido en un 75 por ciento. Nuestro proyecto había pasado de un sobrecoste de 19 millones de dólares a 33 millones de dólares de infracoste, un dato que se citó en las actas del Congreso.

CERRANDO EL CIRCULO

Hacia el final de este proyecto, me designaron director de manufacturación y me dieron carta blanca para difundir por toda la organización los procesos de trabajo en equipo que nos dieron resultados tan notables en el programa Peacekeeper. Mucha gente del proyecto se me unió en ese nuevo equipo. Casi de inmediato descubrimos que no teníamos las herramientas para comunicar lo que habíamos aprendido al resto de la organización. Las técnicas y terminologías de las cinco disciplinas de aprendizaje, que habíamos empezado a adquirir con ayuda de Rick Ross y con *La quinta disciplina* de Peter Senge, suministraron esas herramientas.

Yo solía pensar que era imposible aprender nada. Un técnico pasaba por un proceso mental y se convencía de usar el lubricante número 5 en vez del número 4. La "lección" se registra como "úsese el 5 en vez del 4", lo cual no sirve de nada. Pero ahora, con la capacidad de capturar sus propios procesos mentales, al explicar los ciclos de causa y efecto en un diagrama de sistemas, los técnicos (o ingenieros, o planificadores) se convierten en maestros que pueden comunicar las lecciones que han aprendido. Con el lenguaje de los ciclos causales como herramienta primordial, hemos desarrollado enfoques flexibles de manufacturación que permiten que nuestros clientes internos –gerentes de programas, como lo era yo en el proyecto Peacekeeper– inserten sus productos inmaduros en un entorno más maduro. Lo llamo "maduro" porque nuestros procesos han mejorado, pero ante todo porque los integrantes de nuestro personal de planta se han convertido en pensadores sistémicos que están preparados para nuevas aventuras.



24 Adónde ir desde aquí

Charlotte Roberts

- **A la visión compartida:** A medida que percibimos mejor las estructuras sistémicas, y nos sentimos obligados a diseñarlas, nos preguntamos inevitablemente con qué finalidad lo haremos. Este es buen motivo para trabajar en visiones compartidas durante las primeras etapas del trabajo de sistemas (o antes). De lo contrario, la percepción de las fuerzas del sistema puede restringir nuestra visión a lo que creemos posible. Véase el capítulo 49.
- **A los modelos mentales y el aprendizaje en equipo:** Un proyecto de sistemas impone una revisión de nuestros prejuicios. De lo contrario, no estaremos preparados para abordar las emociones y las "malas noticias". En nuestra experiencia, algunas de las tareas más desalentadoras han sido con equipos que se esforzaban sinceramente para comprender los sistemas con que trabajaban, pero no sabían cómo hablar sobre un arquetipo o una historia que se les presentaba. Véanse los artículos sobre equilibrio entre indagación y alegato (capítulo 36), recetas de conversación (capítulo 37) y el replanteo de las relaciones entre equipos (capítulo 61).
- **A la planificación por escenarios:** El pensamiento sistémico y la planificación por escenarios (capítulo 40) son complementos naturales. Ambos ofrecen herramientas analíticas que permiten examinar los supuestos del equipo acerca del futuro.
- **Al dominio personal:** Por último, cada uno de nosotros constituye una parte significativa de los sistemas donde trabajamos, y las transformaciones más decisivas pueden derivar de los cambios en nuestra orientación y nuestra autoimagen. Ello requiere trabajo en dominio personal: desarrollar una visión personal (capítulo 26) y aprender a ver el mundo no sólo desde un punto de vista reactivo ("¡Me hacen esto a mí!") sino desde una perspectiva creativa e interdependiente. Véase el capítulo 31, sobre dominio intrapersonal.

Dominio personal

25 Estrategias para desarrollar el dominio personal



Muchas personas del mundo de los negocios nos dicen que el dominio personal es la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje. Es gente generosa que no sólo desea aumentar sus aptitudes sino mejorar las aptitudes de las personas que la rodean, pues comprende que una organización se desarrolla junto con sus integrantes. Algunos reconocen el tema central de esta disciplina: nadie puede aumentar el dominio personal de otra persona. Sólo podemos crear condiciones que alienten y respalden a las personas que deseen aumentarlo.

¿Por qué ofrecer ese aliento y ese respaldo? Porque resulta cada vez más claro que el aprendizaje no puede ser duradero a menos que esté respaldado por el interés y la curiosidad personal. Cuando no existe esa chispa, la gente se resigna a capacitarse en un campo determinado, como control estadístico de procesos, capacitación de ejecutivos o planificación. Los efectos de esa capacitación duran un tiempo, pero sin compromiso la gente deja de usar las nuevas aptitudes. Poco a poco las olvida sistemáticamente, comenzando por los principios y teorías que justificaban la capacitación.

Por otra parte, si el aprendizaje está relacionado con una visión personal, la persona hará todo lo posible para mantener vivo el aprendizaje. Pero en vez de alentar lo que el doctor W. Edwards Deming llamaba "motivación intrínseca", muchas organizaciones se empeñan en obstruirla. Por ejemplo, cada vez que alguien desea capacitarse debe llenar un sinfín de formularios y solicitudes, o existen normas y actitudes que impiden hablar abiertamente de la realidad tal cual es, o que sutilmente denigran los esfuerzos para elaborar una visión personal trascendente.

El entusiasmo por el dominio personal ha superado el desarrollo de las ideas sobre cómo inculcarlo en las organizaciones. Esperamos que eso cambie en los próximos años, a medida que el dominio personal se convierta en un tema más respetable en la investigación relacionada con las organizaciones inteligentes.

Esperamos que algunas de esas investigaciones examinen las ideas rectoras en que se basa esta disciplina. El historiador del trabajo Philip Mirvis sugiere que una investigación de este campo debería incluir el trabajo de los psicólogos Kurt Lewin, Carl Rogers, Jean Piaget, Abraham Maslow y Milton Erikson; los especialistas en management Frank Barron, Jay Ogilvy, Robert Quinn, Tim Gallwey, Jane Loevinger y William Torbert; y los conceptos de las disciplinas espirituales de Oriente y Occidente. Pero los conceptos claves que hemos hallado valiosos para esta disciplina fueron desarrollados por el compositor y profesor Robert Fritz, quien diseñó un proceso de tres etapas para adoptar una orientación "creativa" de la vida: elaborar una visión personal, ver la realidad actual con claridad y escoger; comprometerse con la creación de los resultados que deseamos.

⦚ **Véase "El camino de la menor resistencia", en este capítulo.**



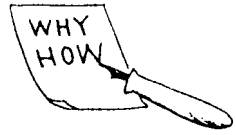
DOMINIO

Dominio proviene el latín *dominium* ("propiedad, dominio"), y éste de *dominus* ("dueño, señor"). Aquí no nos referimos al sentido de ser dueño de algo o alguien, en el sentido de ejercer derecho de propiedad sobre las personas, como cuando decimos que el amo domina al esclavo, sino en el sentido de maestría, como cuando hablamos del artista que domina su arte o instrumento. De paso, la palabra maestría deriva de la raíz sánscrita mah, que significa "más grande". (También es la

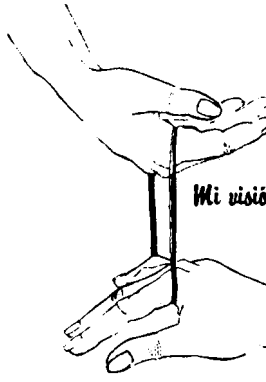
fuente de *maharajah*:). La palabra evolucionó a través de los siglos hasta derivar en la palabra latina *magister* ("maestro" o "director").

El dominio a que nos referimos, pues, enfatiza que es preciso ser un maestro en los principios que fundamentan el modo de producir resultados. Si alguien necesita un esfuerzo agotador para realizar bien una tarea, no lo consideramos un maestro. Para nosotros, pues, dominio no significa imposición sino capacidad y voluntad para comprender y trabajar con las fuerzas que nos rodean, con cierta espontaneidad y alegría. El dominio de nuestra persona nos permite ser "magistrales" en lo que realizamos. **–AK**

Una conversación interior



LA PRACTICA DEL DOMINIO PERSONAL SUPONE APRENDER A MANTENER UNA visión personal y una visión clara de la realidad que nos circunda. Ello genera en nuestro interior una fuerza llamada "tensión creativa". La tensión, por su naturaleza, busca resolución, y la resolución más natural de esta tensión es que nuestra realidad se aproxime más a lo que deseamos. Es como si hubiéramos puesto una banda elástica entre los dos polos de nuestra visión y la realidad actual.



Las personas que están convencidas de que una visión o resultado es importante, que ven claramente que deben cambiar su vida para alcanzar ese resultado, y que se comprometen con ese resultado a pesar de todo, sienten una compulsión. Han asimilado la visión, no sólo consciente sino inconscientemente, en un nivel donde modificarán aún más su conducta. Son pacientes –consigo mismas y con el mundo– y están alerta a lo que sucede en derredor. Todo ello produce una energía y un entusiasmo sostenidos que (a menudo con cierta demora) generan resultados tangibles, con lo cual la energía y el entusiasmo se fortalecen.

Tal vez no podamos adoptar esta actitud de inmediato, pero la disciplina del dominio personal sugiere que podemos cultivar un modo de pensar que nos aproximará gradualmente a ello. Cuanto más practicamos este modo de pensar, más confiados y competentes nos sentimos, y más conscientes somos de la tensión que puede impulsarnos hacia adelante si la cultivamos.

Algunas personas creen que nunca alcanzarán su visión, por el modo

en que las educaron. Piensan: "Sé que nunca sabré lo que quiero", o: "Sólo puedo obligarme a cultivar mi visión si las cosas andan muy mal", o bien: "De mí depende salir airoso por mera fuerza de voluntad, a pesar de todos los obstáculos que me pongan". Como señala Fritz, estos temores son manifestaciones de "tensión emocional", de que nos creemos indignos de cumplir nuestras aspiraciones más profundas. ¿Cómo abordamos esta tensión emocional? No negando que existe, sino tratando de verla con mayor claridad, hasta comprender que esa tensión emocional también forma parte de nuestra realidad actual.

El dominio personal nos enseña a no rebajar nuestra visión, aunque su realización parezca imposible. Y, paradójicamente, nos enseña que el contenido de la visión no es importante en sí mismo. "No importa lo que *es* la visión, sino lo que *hace*", señala Robert Fritz. Hay muchas historias de personas que logran resultados extraordinarios con visiones extraordinarias, pero donde los resultados resultan ser diferentes del propósito original.

El dominio personal también nos enseña a no negarnos a ver el mundo tal como es, aunque nos cause inquietud. El examen atento de la realidad actual es una de las tareas más dificultosas de esta disciplina. Requiere la capacidad para preguntarse qué está sucediendo, no sólo en tiempos apacibles sino en épocas de crisis.

Véase, por ejemplo, el ejercicio "Momentos de conciencia" (capítulo 27).

Por último, los maestros de dominio personal nos enseñan a escoger. Escoger es un acto valeroso: elegir los actos y resultados que nos permitirán alcanzar nuestro destino.

Practicar el dominio personal es como entablar una conversación interior. Dentro de nosotros hay una voz que sueña con lo que deseamos para el futuro. Otra echa una ojeada sombría al mundo que nos rodea. Una tercera voz, a menudo muy oculta, está dispuesta a decir: "He elegido lo que deseo y he aceptado que lo crearé". En esta disciplina, tratamos de oír claramente *todas* estas voces, sabiendo que el poder que nos impulsa hacia nuestra visión surge de la relación entre ellas.



El líder como entrenador

EL CULTIVO PUBLICO DE LA TENSION CREATIVA (ELABORAR UNA VISION compartida, por una parte, y ayudar a la gente a ver los sistemas y

modelos mentales de la realidad actual, por la otra) puede impulsar a toda una organización hacia adelante, pues la tensión creativa genera tanto impulso en las organizaciones como en los individuos. El primer paso para aprender a crear esa tensión en gran escala consiste en aprender a generar y manejar la tensión creativa en nuestro interior.

Es verdad que la idea de alentar el dominio personal en el ámbito laboral resulta chocante para algunos líderes. Existe la tácita sensación de que la visión personal está reñida con el propósito de la empresa. Se supone que los empleados, mientras están en el trabajo, deben estar totalmente consagrados a la organización, y dejar sus metas y deseos en la puerta.

Para gran alivio de muchos, esta actitud paternalista resulta tan poco convincente como ineficaz. ¿Qué puede hacer un directivo, pues, para alentar el dominio personal en los demás? Recomendamos que adopte la actitud de un entrenador o instructor. Ningún entrenador puede llegar a nada a menos que el jugador tenga el deseo intrínseco de triunfar. Pero dado ese deseo intrínseco, un entrenador puede alentar una perseverancia que el jugador no obtendría por sí solo.

La primera tarea de un entrenador consiste en modelar con su conducta personal esa capacidad que se desarrolla cuando aceptamos y generamos tensión creativa. Durante un proceso de visión compartida, alguien pregunta inevitablemente al directivo: "¿Qué opinión personal tiene de nuestro rumbo?" Si el líder no tiene clara su propia visión, no podrá exhortar a los demás a crear la propia. Asimismo, si no puede describir claramente la realidad actual, gozará de poca credibilidad cuando sugiera a los demás que la examinen con él.

"El líder tiene la responsabilidad de buscar el dominio personal —sostiene nuestro colega Alain Gauthier—, no sólo por su bien, sino por el de los demás integrantes de la organización. Si el líder no posee un grado de autoconocimiento y autocomprensión, existe el riesgo de que utilice la organización para encauzar sus propias neurosis. Ello puede surtir una influencia tremenda en los demás."

Una típica tarea de entrenamiento en dominio personal puede ser la de ayudar a los demás a ver cómo las aprensiones pueden enturbiar la visión: "¿Es eso lo que usted desea? Si lo tuviera, ¿lo tomaría?" O puede consistir en ayudar a la gente a obtener una imagen más clara de lo que sucede en la realidad actual: "¿Qué sucede en este momento?" Cuando la gente aprende a entrenar a los demás, las técnicas se difunden por la organización, porque el mejor modo de aprender el entrenamiento, al igual que la mayoría de los métodos de dominio personal, es el ejemplo.

Véase "Buscando un colaborador" (capítulo 11), "Invocando una visión personal" (capítulo 26) y "Campos de liderazgo" (capítulo 9).



EL CAMINO DE MENOR RESISTENCIA

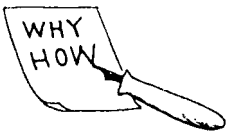
Robert Fritz, que inició su carrera como músico y compositor, se interesó gradualmente en el proceso creativo. ¿Qué actitudes lo facilitan o lo dificultan? Durante veinte años ha demostrado sus conclusiones en seminarios de su propio diseño, y ha escrito dos libros, *The Path of Least Resistance* (Nueva York: Fawcett-Columbine, 1989) y *Creating* (Nueva York: Fawcett-Columbine, 1991), donde ofrece ejercicios e ideas para el desarrollo del dominio personal y la creatividad.

El primero de ellos, que constituye la base para *La quinta disciplina* y para este libro, atañe a los métodos básicos para generar tensión creativa (lo que Fritz denomina "tensión estructural"), aprovechar el impulso y evitar los altibajos emocionales que nos desvían de nuestra visión; para adoptar, en suma, el "camino de menor resistencia".

El segundo libro describe cómo elaborar una actitud apropiada para producir nuevas tareas. Como veterano de muchos proyectos creativos, puedo dar testimonio del valor de sus sugerencias: desarrollar un simple plan de acción, y luego experimentar con él. Cada etapa del trabajo debe construirse sobre la anterior. La gente a la cual han disuadido siempre de "ser creativa", cualquiera fuera la razón, puede revertir ese proceso a partir de aquí.

Fritz escribe con claridad y sencillez, pero estos libros no son fáciles de leer. Cada sección pone en tela de juicio un viejo modo de pensar, al menos en mí. Tal vez ocurra lo mismo con usted. **—AK**

26 Qué esperar de la práctica del dominio personal



Charlotte Roberts

¿Usted y su organización están preparados para ello?

IMAGINE UNA ORGANIZACION LLENA DE EMPLEADOS QUE VAN A TRABAJAR CON entusiasmo, sabiendo que todos crecerán y florecerán, y dispuestos a realizar la visión y las metas de la empresa. Trabajan con soltura, gracia y espontaneidad. se enorgullecen de la empresa, se complacen en hablar sin reservas, en reflexionar sobre las opiniones de los demás y ejercer una real influencia sobre las estructuras circundantes. Todos los días entra allí un borbotón de energía que genera trabajo y deleite.

¿Esta posibilidad es estimulante o temible? Si usted no desea que la gente aborde su trabajo con pasión e interés, no practique esta disciplina de alto voltaje. Planteará exigencias insólitas para todos, especialmente para los directivos. El proyecto de lograr una organización inteligente puede comenzar aquí, pero en otros casos conviene ir paso a paso, dejando que la gente descubra estas prácticas en un proceso evolutivo.

Respeto por las emociones

TRABAJAR CON EL DOMINIO PERSONAL SIGNIFICA ENTRAR EN LA ESFERA DEL corazón. El desarrollo de una visión personal aprovecha una profunda veta de esperanza y aspiración, que incluye el ansia de servir a algo más grande, y el deseo de disfrutar de la vida.

Hacer opciones y examinar la realidad actual también puede llevar a la superficie emociones profundamente sepultadas. Al principio puede deprimir a la gente: "No quería ver cuánto me disgustaba mi vida actual, y no quiero el peso de tratar de mejorarla". También puede ser estimulante: "Siempre pensaba en lo que el mundo me hacía a mí. Ahora comprendo que yo soy dueño de mi vida". Ninguna de estas emociones es mala en sí misma, pero la gente debe estar preparada para afrontarlas.

Invirtiendo en dominio personal

PARA BRINDAR CONDICIONES DONDE LOS INDIVIDUOS PUEDAN DESARROLLAR su capacidad de crear aquello que les interesa, las organizaciones deben invertir más tiempo, energía y dinero del que la mayoría de los directivos hoy consideran adecuado. Menos del 13 por ciento de los operarios americanos han recibido auténtica capacitación para mejorar su trabajo, * y han de ser muy pocos los que consideran que la empresa se interesa en su desarrollo personal. El dominio personal implica la voluntad de invertir todo lo necesario para crear un entorno que ayude a los empleados a hacer aportaciones de calidad.

En el capítulo 29 se comentan los mecanismos para realizar esta inversión.

*** Esta estadística procede de varias fuentes. Una cifra del 13 por ciento se presentó en la reunión anual de 1992 de la Asociación de Manufactureros de Ohio. Véase también el artículo de Gregg LaBar, "Worker Training: An Investment in Safety", en *Occupational Hazards*, agosto 1991 (vol. 53, nº 8), pág. 20.**

Desechando los modelos tradicionales de motivación

MUCHOS DIRECTIVOS ADOPTAN EL DOMINIO PERSONAL PORQUE ESTAN CANsados de las formas tradicionales. Algunos han recurrido a las recompensas y castigos, otros se han valido del temor y la desesperación para motivar a la gente. Siempre hacen comentarios desalentadores acerca del entorno y los lobos que acechan a las puertas. La gente, en efecto, responde a los incentivos por un tiempo breve, y quizá reaccione con entusiasmo ante los tiempos difíciles, aportando esfuerzos adicionales mientras ve que las dificultades son reales. Pero en cuanto comprende que estos incentivos son manipuladores, deja de molestarse.

Lamentablemente, para entonces los directivos han caído en una dinámica de desplazamiento de la carga, perdiendo su capacidad para motivar a la gente y valiéndose cada vez más de castigos, recompensas y discursos ominosos. Poco a poco, la introducción continua de nuevos esfuerzos de motivación inyecta cinismo en la organización.

Véase el arquetipo 3 del capítulo 17 ("desplazamiento de la carga")

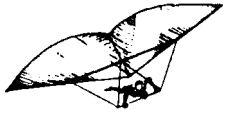
En esta etapa, algunos gerentes deciden construir "aspiración" e "inspiración" mediante la promoción del dominio personal. Se dicen que es más fácl atrapar moscas con miel que con vinagre. (La primera vez que oí a mi abuela usar esta expresión, le pregunté para qué que-

ría atrapar moscas.) Pero el cambio de roles todavía no funciona. El cinismo se profundiza, los empleados sospechan que el dominio personal es sólo otro juego.

¿Por qué no convence? Porque un proyecto de dominio personal supone abandonar la premisa de que la gente está primordialmente motivada por el dinero, los premios y el temor. En cambio, se debe partir de la premisa de que, en el clima apropiado, todos cooperan porque desean aprender, trabajar bien y ser reconocidos como personas. Esta actitud puede ser difícil de cambiar. Un enfoque consiste en iniciar simultáneamente un proyecto de visión compartida donde se permita a los empleados decir qué esfuerzos de dominio personal contribuirán a la evolución de la totalidad.

Comience dondequiera esté

EL DOMINIO PERSONAL OFRECE UNA OPCION PARA LA GENTE QUE DESEA cambiar su organización pero no puede lograr mucho desde su posición. Siempre puede esforzarse, como individuo, para desarrollar su dominio personal.



Invocando una visión personal *

Charlotte Roberts, Bryan Smith, Rick Ross

***Este ejercicio es una adaptación de dos ejercicios de Innovation Associates, "escalada de la visión" y "poder de opción".**

Preparándose para el ejercicio

ESTE EJERCICIO COMIENZA INFORMALMENTE. USTED SE SIENTA A "INVENTAR" ideas sobre sus metas, anotándolas en un papel, una libreta o un procesador de texto. No es preciso que nadie más las vea. No hay un modo "correcto" de responder ni un modo mensurable de ganar o perder. El juego, la inventiva y el entusiasmo son una ayuda, como si usted pudiera recobrar las actitudes del niño que fue en otro tiempo, que hacía preguntas similares.

Escoja un ámbito íntimo donde pueda sentarse o reclinarse, un espacio tranquilo y relajado para escribir, con muebles cómodos y sin luces resplandecientes ni otras distracciones visuales. Reproduzca una

PROPOSITO

Este ejercicio le ayudará a definir su visión personal: lo que usted desea crear consigo mismo y con su entorno.

DESCRIPCION

Como una visión personal requiere compromiso –dado que influirá sobre la mayoría de las decisiones posteriores–, no se puede tomar a la ligera. El autoexamen que sugerimos puede ser extraño para algunos lectores, pero si usted persevera en los cuatro pasos, apreciará los alcances de la pregunta: "¿Qué deseo lograr?"

pieza favorita de música (o, si prefiere, trabaje en silencio). Ante todo, concédase un tiempo para este ejercicio, por lo menos una hora, en un día relativamente libre de apremios. Durante ese período no reciba llamadas telefónicas ni visitas.

PASO 1: CREANDO UN RESULTADO

Comience por adoptar una actitud reflexiva. Inhale profundamente varias veces, y exhale para eliminar las tensiones, para sentirse relajado, cómodo y centrado.

De ahí puede pasar directamente al ejercicio, o quizá prefiera empezar invocando una imagen o un recuerdo significativo para usted. Puede ser un lugar favorito de la naturaleza (real o imaginario), un encuentro con una persona valorada, la imagen de un animal o un recuerdo de un acontecimiento significativo, cualquier momento donde usted haya sentido que sucedía algo especial. Cierre los ojos un instante y trate de apresar esa imagen. Luego abra los ojos y responda las siguientes preguntas:

Imagine que logra en su vida un resultado que desea profundamente. Por ejemplo, imagine que vive donde más desea vivir, o que tiene las relaciones que más desea tener. No importa que esta visión sea "posible" o "imposible". Imagínese aceptando en su vida la plena manifestación de este resultado. Describa por escrito la experiencia que ha imaginado, usando el tiempo presente, como si sucediera ahora:

¿Cómo se ve?

¿Cómo se siente?

¿Qué palabras usaría para describirla?

PASO 2: REFLEXIONANDO SOBRE EL PRIMER COMPONENTE DE LA VISION

Ahora deténgase a meditar sobre su respuesta a la primera pregunta. ¿Elaboró usted una visión que se aproxima a lo que realmente desea? Puede haber varias razones por las cuales se topó con dificultades.

- *No puedo tener lo que quiero.* Fingir que uno posee todo lo que desea puede resultar dificultoso. Para muchas personas contradice un hábito que tienen desde la infancia: "No pienses demasiado en lo que quieres, porque quizá no lo consigas". En una medida preventi

va contra la decepción, denigran cualquier objeto de sus deseos profundos: "Nunca estará a la altura de mis expectativas". O quizá piensen que deben hacer concesiones: pueden lograr el éxito en su carrera o una vida familiar satisfactoria, pero nunca ambas cosas.

En este ejercicio, usted trata de aprender cuál es su visión. No tiene importancia que sea posible. (Eso forma parte de la realidad actual.) Suspenda sus dudas, preocupaciones, temores acerca de los límites de su futuro. Escriba, por el momento, como si la vida real pudiera satisfacer sus deseos más profundos. ¿Qué sucedería entonces?

- *Deseo lo que desea otra persona.* Algunas personas escogen sus visiones basándose en lo que creen que otras personas querrán para ellas: un padre, un maestro, un supervisor o un cónyuge. Mientras dure este ejercicio, concéntrese en lo que *desea* usted. Tal vez termine por expresar que desea una buena relación con su cónyuge; por ejemplo, desea tiempo para dedicar a esa relación, comprensión para actuar sabiamente y capacidad para responder a sus compromisos afectivos. Pero debe incluirlo sólo si usted lo desea para sí, no porque cree que lo desea su pareja.
- *No importa lo que yo desee.* Algunas personas entienden que sus deseos no son importantes. Garrapatean lo primero que les acude a la mente, tan sólo para anotar "cualquier visión que les parezca adecuada". Más tarde, cuando necesitan una visión personal coherente como fundamento para aprender más, esa prisa termina por ser contraproducente. Muchos dudamos de nuestros méritos, pero no caiga en la trampa de la subestimación; imagine las recompensas que querría si las mereciera.
- *Ya sé lo que quiero.* Durante este ejercicio, tal vez llegue a una nueva apreciación de lo que quiere, especialmente si hace tiempo que no se plantea esta pregunta. Una visión personal no es algo hecho, algo que ya existe y está esperando a que usted lo descubra e interprete. Es algo que usted crea, y que continúa recreando a lo largo de su vida.
- *Tengo miedo de lo que quiero.* Algunas personas dicen: "¿Y si no quisiera seguir más en mi trabajo?" Otras tienen miedo de empezar a desear cosas, pues podrían descontrolarse o verse obligadas a cambiar de vida.

Como esta visión le pertenece, no podrá escapar fácilmente de ella. No obstante, sugerimos que se imponga límites en este ejercicio. Si un tema lo asusta demasiado, ignórelo. Sin embargo, esa

inquietud puede ser la clave para un aprendizaje potencial. Dentro de un par de años tal vez usted desee regresar a ese tema, cuando esté preparado.

- *No sé lo que quiero.* Peter Block sugiere que cuando la gente afirma no tener una visión personal no debemos creerle:

  Debemos responder: "Supongamos que usted tuviera una visión de grandeza. ¿Cuál sería?" Dentro de todos nosotros existe una visión, aunque no la hayamos explicitado ni expresado en palabras. Nuestra renuencia a expresar nuestra visión es un indicio de nuestra desesperación y una renuencia a responsabilizarnos por nuestra vida y nuestra organización. La expresión de una visión es una manifestación de esperanza, y es difícil crear una visión si no tenemos esperanza. *

* Peter Block, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991), pág. 113.

- *Sé lo que quiero, pero no puedo obtenerlo en el trabajo.* Algunas personas temen que su visión personal no sea compatible con las actitudes de su organización. Con sólo pensar en ello y manifestar estas esperanzas pueden poner su empleo en peligro. Esta actitud impide invocar una visión o llevar muy lejos este ejercicio.

  Se trata de una cuestión relacionada con la realidad actual, y vale la pena poner a prueba esta percepción. En ocasiones, alguien que conocemos hace la prueba, preguntando a otros miembros de la organización qué opinan de esta "peligrosa" visión. Con frecuencia la respuesta es que "no hay problema". Cuando somos directos, las organizaciones suelen aceptar nuestras metas e intereses mucho más de lo que nuestros temores nos inducían a creer.

Véase "Modos de comparar la visión personal con la cultura de la empresa" (capítulo 22).

  No obstante, tal vez usted tenga razón y su visión sea inaceptable. Si no puede lograrla en este ámbito de trabajo, tal vez la visión deba incluir el hallazgo de otro entorno laboral que le permita crecer y florecer.

PASO 3: DESCRIBIENDO SU VISION PERSONAL

Ahora responda estas preguntas. Una vez más, utilice el presente, como si sucediera ahora. Si las categorías no concuerdan con sus

necesidades, no vacile en adaptarlas. Continúe hasta describir una imagen completa de lo que desea.

Imagínese logrando los resultados que usted anhela. ¿Cómo lucirían? ¿Qué sentiría? ¿Qué palabras usaría para describirlos?

Autoimagen: Si usted pudiera ser la persona que desea, ¿cuáles serían sus cualidades?

Posesiones: ¿Qué bienes materiales le gustaría poseer?

Hogar: ¿Cuál es su entorno ideal para vivir?

Salud: ¿Cuáles son sus deseos respecto de la salud, el estado físico, el atletismo y todo lo que se relacione con su cuerpo?

Relaciones: ¿Qué tipo de relaciones le gustaría tener con sus amigos, familiares y otros?

Trabajo: ¿Cuál su situación profesional ideal? ¿Qué repercusiones quisiera lograr con sus esfuerzos?

Intereses personales: ¿Qué le gustaría crear en la esfera del aprendizaje individual, los viajes, la lectura u otras actividades?

Comunidad: ¿Cuál es su visión para la comunidad o sociedad donde vive?

Otros: ¿Qué otras cosas desearía crear en cualquier otra esfera de su vida?

Propósito en la vida: Imagine que su vida tiene un propósito singular, y que usted lo alcanza por medio de sus actividades, sus relaciones y su modo de vida. Describa ese propósito, como otro reflejo de sus aspiraciones.

PASO 4: EXPANDIENDO Y CLARIFICANDO SU VISION

Si usted es como la mayoría de las personas, las opciones que anote serán una mezcla de elementos egoístas y solidarios. A veces la gente se pregunta si está bien desear diamantes o un coche deportivo de lujo. En parte, el propósito de este ejercicio es suspender el juicio acerca del "mérito" de esos deseos para preguntarse cuál aspecto de estas visiones está más cerca de sus anhelos más profundos. Para averiguarlo, usted expande y clarifica cada dimensión de su visión. En este paso, revise la lista de componentes de su visión que usted ha anotado: incluya elementos de autoimagen, posesiones, hogar, salud, relaciones, trabajo, anhelos personales, comunidad, propósito en la vida y todo lo demás.

Hágase las siguientes preguntas sobre cada elemento antes de pasar al siguiente:

Si pudiera tenerlo ahora, ¿lo aceptaría?

Algunos elementos de su visión no pasarán de esta pregunta. Otros aprueban en forma condicional: "Sí, lo quiero, pero sólo si...." Otros aprueban, y se aclaran en el proceso.

A veces la gente es imprecisa acerca de sus deseos, aun ante sí misma. Por ejemplo, usted ha escrito que le gustaría tener un castillo. Pero si alguien le diera un castillo, con sus dificultades de mantenimiento y modernización, su vida podría cambiar para peor. Después de imaginarse responsable de un castillo, ¿aún lo aceptaría? ¿O modificaría su deseo? Por ejemplo: "Deseo vivir en un espacio cómodo, con una sensación de lejanía y seguridad, pero disponiendo de todas las comodidades modernas".

Supongamos que lo tengo ahora. ¿Qué obtendría con eso?

Esta pregunta lo catapulta hacia una imagen más rica de su visión, donde podrá ver las implicaciones con mayor claridad. Por ejemplo, tal vez usted escribió que desea un coche deportivo. ¿Por qué lo desea? ¿Qué le permitiría crear? Tal vez usted responda: "Lo quiero porque me daría libertad". ¿Pero para qué quiere esa libertad?

No se trata de denigrar su visión —no está mal desear un coche deportivo— sino de expandirla. Si su libertad le resulta tan importante, ¿de qué otro modo podría obtenerla? Y si esa libertad es importante porque implica algo más, ¿cómo comprender con mayor claridad esa motivación más profunda? Tal vez descubra que existen otras clases de libertad, como la que deriva de tener un físico saludable. ¿Y por qué, a su vez, desearía usted un físico saludable? ¿Para hacer el amor durante horas todas las noches? ¿Para jugar mejor al tenis? ¿O sólo porque sí? Todas las razones son válidas, siempre que sean suyas.

Aclarar todos los aspectos de la visión lleva tiempo. Es como pelar las capas de una cebolla, sólo que cada capa sigue siendo valiosa. Tal vez usted nunca deseche su deseo de tener un coche deportivo, pero ahora comprenderá por qué le resulta importante. En cada capa, pregúntese una vez más: si pudiera tenerlo, ¿lo aceptaría? Si lo tuviera, ¿qué me daría eso?

Este diálogo muestra cómo alguien manejó esta parte del ejercicio:

Mi objetivo, en este momento, es aumentar mis ingresos.
¿Qué obtendrías con eso?

Me compraría una casa en el campo.

¿Y qué obtendrías con eso?

Por lo pronto, podría estar más cerca de mi hermana, que vive en una zona rural.

¿Y qué obtendrías con eso?

Sentirme más cerca de mi familia.

¿Anotaste en tu lista que deseabas estar más cerca de tu familia?

[Ríe] No, no lo anoté. Acabo de comprender que eso era lo que estaba implícito en mis demás deseos.

¿Y qué obtendrías con estar más cerca de tu familia?

Me brindaría satisfacción y plenitud.

¿Y qué obtendrías con eso?

Creo que no hay nada más. Eso es lo que quiero. [Pausa.] Aun quiero tener una relación más estrecha con mi hermana. Y quiero la casa. Y mejores ingresos. Pero la sensación de plenitud parece ser la fuente de todo.

Tal vez usted descubra que muchos componentes de su visión conducen siempre a tres o cuatro metas primarias. Cada persona tiene sus propias metas primarias, a veces tan sepultadas que no es infrecuente que la gente rompa a llorar al comprenderlas. Al insistir en la pregunta "¿Qué obtendría con eso?" nos sumergimos en una estructura insistente que nos obliga a tomarnos tiempo para ver lo que deseamos de veras.

Cómo ser un buen entrenador en "invocación de visiones personales"



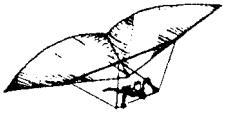
ESTE EJERCICIO PUEDE SER MUY FECUNDO CUANDO SE PRACTICA CON UN colaborador de confianza. Por turnos, cada cual debe guiar al otro pregunta por pregunta: Si pudieras tenerlo, ¿lo aceptarías? ¿Qué obtendrías con eso?

Evite la tentación de guiar a los demás hacia la visión que *usted* prefiere. No diga: "No, esa visión no es atinada para ti. Busca otra". Su tarea es respaldar las opciones de la gente, aunque usted no esté de acuerdo con ellas. Tampoco analice ni diseccione las visiones de los demás. Sólo ayude a llevarlas a la superficie.

Haga las preguntas en forma sencilla y en presente: "¿Cómo es tu casa?", en vez de "¿Cómo será...?" Aliente a su interlocutor a describir

cada escena como si ocurriera delante de sus ojos. Susan Frank, que ha dirigido organizaciones que capacitan gente en prácticas de dominio personal, declara: "Como entrenador, usted trabaja con la gente para ayudarla a identificar lo que desea, y ayudarla a distinguir ese resultado final de la mera resolución de problemas, de un resultado subsidiario o de algo que la gente cree que *debería* desear".

Tal vez ambos descubran, aunque sean extraños, que comparten ciertas aspiraciones. Es bueno reconocerlo explícitamente, sin hacer mucha alharaca. Hemos descubierto que este ejercicio insta a la gente al respeto mutuo y la afinidad, tal vez una consecuencia inevitable de conocer los deseos más hondos de otra persona.



Visión para la organización *

Charlotte Roberts, Bryan Smith

*** Parte de este ejercicio se desarrolló por intermedio de Innovation Associates, en tareas para VHA East, Inc. y VHA of New Jersey, Inc.**

PROPOSITO

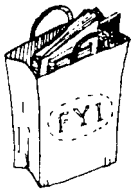
Este ejercicio vincula la visión personal con el potencial de la organización; ayuda a la gente a alinear el propósito de la empresa con el propio, y a preparar el terreno para la creación de una visión compartida.

Cualquiera que piense seriamente en un proyecto de visión compartida (capítulo 47) o en promover el cambio en una organización (capítulo 9) debería dedicar tiempo a este ejercicio.

- ¿Qué transformaciones quisiera ver en su organización? ¿Qué clase de clientes podría tener? ¿Qué clase de procesos llevaría a cabo la organización?

  ¿Que reputación tendría?
  ¿Qué aportaciones haría?
  ¿Qué productos o servicios crearía?
  ¿Qué valores encarnaría?
  ¿Qué misión tendría?
  ¿Quiénes serían sus clientes?
  ¿Qué aspecto físico tendría?
  ¿Cómo trabajaría la gente en conjunto?
  ¿Cómo afrontaría la gente los buenos y los malos tiempos?

- Si usted tuviera esta clase de organización, ¿qué obtendría con ello? ¿Cómo propiciaría esa organización el florecimiento de su visión personal?

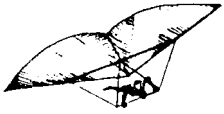


BUSCANDO EL EMPLEO ADECUADO

Los que pasamos nuestras horas de vigilia ganándonos la vida tenemos dos opciones. Podemos elaborar una visión para nuestra carrera o podemos dejar que otro determine qué clase de trabajo deseamos hacer, cederles ese aspecto de nuestra vida y pasar nuestro tiempo laboral en un estado de inexistencia.

Si optamos por elaborar una visión, hallaremos una gran ayuda en el libro de Richard Bolles, *What Color Is Your Parachute?* (Berkeley, California: Ten Speed Press, revisiones anuales), una guía práctica y creativa para los que buscan empleo. ¿Con qué tipo de gente nos gustaría trabajar? ¿Qué clase de producto o servicio queremos contribuir a crear? ¿Dónde queremos trabajar? ¿Qué queremos hacer cuando estamos trabajando? Bolles demuestra que no sólo es posible sino fructífero tener visiones sobre nuestro trabajo, aun en tiempos de recesión. (De hecho, escribió su primera edición del libro cuando acababan de despedirlo.) Luego nos devuelve a la realidad actual: qué debemos hacer, a quién tenemos que conocer, qué recursos necesitamos. **—CR**

Lista de valores personales



Charlotte Roberts

PROPOSITO

Este ejercicio está dest a permitirle comprend mejor sus valores más significativos.

DESCRIPCION

Un proceso de selecció donde usted elimina gradualmente las preocupaciones menos importantes.

Cuando reflexione sobre su visión y una voz interior le diga "Ese no soy yo", es muy probable que usted haya sentido el aguijonazo de un valor personal profundo.

Los valores son perspectivas profundamente arraigadas acerca de aquello que valoramos. Tienen muchos orígenes: nuestros padres, nuestra religión, la escuela, nuestros pares, la gente que admiramos, nuestra cultura. Muchos se remontan a la infancia, y adoptamos otros cuando somos adultos. Como con todos los modelos mentales, hay una distinción entre nuestros valores "declarados" —aquellos que proclamamos en público— y nuestros "valores en acción", los que realmente guían

nuestra conducta. Los segundos están tan integrados a nuestros "circuitos" que apenas reparamos en ellos. Rara vez los llevamos a la superficie para cuestionarlos. Por eso nos crean una disonancia.

Como una y otra vez nos advierten la bibliografía especializada y los guías espirituales, los individuos deben cuidarse de la tentación de renunciar a sus valores en los tiempos difíciles. Las organizaciones deben cuidarse doblemente. Si nuestra organización valora la franqueza, debe mostrar a los empleados los libros contables, aunque las cifras sean embarazosas. Si nuestra organización cree que "los empleados son nuestro patrimonio más importante", no debe haber despidos en tiempos difíciles. Y si los despidos son inevitables, la decisión no se debe tomar a la ligera, pues contradice los valores en acción de la empresa.

PASO 1: "LO QUE MAS VALORO..."

A partir de esta lista de valores (laborales y personales), seleccione los diez que le resultan más importantes como guías de conducta, o como componentes de un modo de vida al que aspira. Siéntase en libertad de añadir sus propios valores a esta lista.

- Afecto (amor y cariño)
- Amistad
- Armonía interior
- Artes
- Ascenso y progreso
- Autoestima
- Aventura
- Ayuda a la sociedad
- Ayuda a los demás
- Calidad en mis actividades
- Cambio y variedad
- Capacidad de decisión
- Compañía de personas honestas
- Competencia
- Comunidad
- Conciencia ecológica
- Conducta ética
- Conocimiento
- Cooperación
- Creatividad
- Crecimiento
- Democracia
- Desafíos físicos
- Desarrollo personal (vivir en plenitud)
- Dinero
- Eficiencia
- Entusiasmo
- Equilibrio
- Estabilidad laboral
- Excelencia
- Fama
- Familia
- Franqueza
- Ganancias económicas
- Independencia
- Influencia sobre los demás
- Integridad
- Intimidad
- Lealtad
- Libertad
- Liderazgo
- Lugar
- Mérito
- Naturaleza
- Orden (tranquilidad, estabilidad, conformidad)
- País
- Participación
- Pericia
- Placer
- Plenitud
- Poder y autoridad
- Posición en el mercado
- Prestigio intelectual
- Problemas estimulantes
- Pureza
- Reconocimiento (respeto ajeno, prestigio)
- Refinamiento
- Relaciones íntimas
- Relaciones valiosas
- Religión
- Reputación
- Responsabilidad
- Riqueza
- Sabiduría
- Seguridad
- Serenidad
- Servicio público
- Status
- Supervisión
- Tiempo libre
- Trabajo bajo presión
- Trabajo con los demás
- Trabajo gratificante
- Trabajo independiente
- Trabajo intenso
- Tranquilidad económica
- Verdad
- Vida agitada—

PASO 2: ELIMINACION *

Ahora que ha identificado diez, imagínese que sólo le permiten tener cinco valores. ¿A cuáles renunciaría? Tache cinco.

Ahora imagine que sólo le permiten cuatro. ¿A cuál renunciaría? Táchelo.

Ahora tache otro, para reducir la lista a tres.

Y otro, para reducirla a dos.

Por último, tache uno de esos dos valores. ¿Cuál es el elemento de esta lista que usted más valora?

* Este ejercicio es una adaptación de un diseño de Robert Niles, vicepresidente de recursos humanos de Helen Curtis.

PASO 3: ELABORACION

Eche una ojeada a los tres valores máximos de su lista.

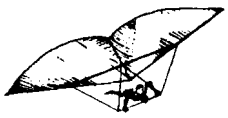
a. ¿Qué significan exactamente? ¿Qué espera usted de sí mismo, aun en tiempos difíciles?
b. ¿Cómo cambiaría su vida si usted practicara esos valores con fervor?
c. ¿Cómo sería una organización que alentara a sus empleados a respetar esos valores en la práctica?
d. ¿La visión personal que usted invocó (véase "Invocando visiones personales", en este capítulo) refleja esos valores? De lo contrario, ¿debería usted expandir su visión personal? ¿Está dispuesto a revisar esos valores?
e. ¿Está dispuesto a escoger una vida, y una organización, donde esos valores tengan relevancia?

VERSION EN PAREJA



Este ejercicio puede ser muy fructífero cuando se realiza en pareja. Cada persona se turna como "expositor de valores" y como entrenador. En general empezamos con los cinco valores más importantes para el expositor. El entrenador pide al expositor que elimine esos valores uno por uno, hasta que la lista se reduce a uno.

Luego el entrenador pregunta: "¿Qué sentiste cuando te pedí que renunciaras a un valor esencial?" Luego: "¿Alguna vez has tenido esa sensación, en casa o en el trabajo?" Y por último: "¿Cómo deseas manejar esta situación, si se presenta en el futuro?"



Redondeando el ciclo: realidad actual y re-visión

Bryan Smith

PROPOSITO

Generalmente la primera visión no es la definitiva. A medida que usted avanza hacia su visión, su comprensión de sus anhelos se afina cada vez más. Inevitablemente, usted querrá alcanzar algunos elementos de su visión, o alcanzar otros hitos que cambien su percepción de aquello que le interesa. Este ejercicio le ayudará a "redondear el ciclo" para revisar las metas de su vida a la luz de la realidad actual.

Sugerimos que complete este ejercicio una vez por año, tal vez el día de su cumpleaños. Se debe realizar con una actitud celebratoria y con reconocimiento de los logros. No pase por alto los problemas ni los fracasos, pero no les dé más importancia de la que merecen. No se trata de deprimirse por los fracasos ni de alardear de los triunfos, sino simplemente de decir: "Examinaré lo que deseo, como parte de mi visión personal en este momento. Y examinaré mi realidad tal como es ahora".

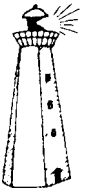
Al realizar este ejercicio todos los años, alentará la tensión creativa en su vida.

1. Responda estas dos preguntas por cada uno de estos aspectos de su visión.
   a. **Autoimagen:** ¿Cuál es mi autoimagen actual?
      ¿Cómo ha cambiado mi visión en cuanto a la clase de persona que deseo ser?
   b. **Posesiones:** ¿Cuál es la situación de mis bienes materiales respecto de mi visión?
      ¿Cómo ha cambiado mi visión en cuanto a mis posesiones?
   c. **Hogar:** ¿Dónde vivo ahora?
      ¿Cómo ha cambiado mi visión en cuanto a mi vivienda?
   d. **Salud:** ¿Cómo se encuentran mi salud, mi estado físico y todo lo relacionado con mi cuerpo?
      ¿Cómo ha cambiado mi visión de la salud?
   e. **Relaciones:** ¿Cuál es mi situación actual en lo concerniente al matrimonio, las relaciones amorosas, la amistad?
      ¿Cómo ha cambiado mi visión de las relaciones?
   f. **Trabajo:** ¿Cuál es mi situación profesional?
      ¿Cómo ha cambiado la visión de mi carrera?
   g. **Intereses personales:** ¿Cuál es mi realidad actual en lo concerniente al aprendizaje individual, los viajes, la lectura y otras actividades?
      ¿Cómo ha cambiado mi visión?
   h. **Comunidad:** ¿En qué clase de comunidad vivo y formo parte?

¿Cómo ha cambiado mi visión de la comunidad?

i. **Otros:** ¿Cuáles son otros aspectos importantes de mi realidad actual?
   ¿Cómo ha cambiado mi visión?
j. **Propósito en la vida:** ¿Cuál es mi realidad actual, en lo concerniente a mi propósito en la vida y mis aspiraciones más profundas?
   ¿Cómo han cambiado estos aspectos de mi visión?

27 Lealtad a la verdad



Charlotte Roberts

En medio de los Apalaches se yergue una pequeña compañía de manufacturación de botellas de vidrio. Hace unos años la visité para ayudar al equipo de directivos a trabajar mejor en conjunto. Durante la primera reunión procuramos fijar algunas reglas básicas. El gerente de control de calidad propuso: "Seremos francos".

Noté de inmediato que el supervisor de producción sonreía con sorna. Era un hombre de carácter agrio que se complacía en burlarse de la gente. "Sólo puedo ser *flexiblemente* honesto —declaró—. Por ejemplo, si puedo evitar que control de calidad vea algunas botellas y así obtener mi bonificación por producción, lo haré."

El gerente de control de calidad se levantó de la silla y se abalanzó sobre el gerente de producción. Parecía un oso enfurecido. Si no se hubieran interpuesto cuatro hombres, habría estallado una gresca. Nos tomamos media hora para calmarnos, y luego hice algunas preguntas. El supervisor de producción recibía una bonificación diaria, declaró, por la cantidad de botellas que producía, sin tener en cuenta la calidad. El gerente de control de calidad era castigado cuando la calidad de las botellas bajaba demasiado.

Viendo el mal ceño de esos dos hombres, experimenté en forma visceral las acaloradas emociones que se despiertan cuando alguien exhorta a decir la verdad en una empresa.

Ver y decir la verdad es un componente fundamental del dominio personal, y de la disciplina afín de la visión compartida. (La verdad, en este caso, no alude a una "verdad absoluta", sino simplemente a la ver-

dad tal como la vemos.) Como la tensión creativa depende de una clara comprensión de la realidad actual, se desgasta cuando la gente miente ante sí misma o ante los demás. ¿Entonces por qué es tan difícil decir la verdad en las empresas? ¿Por qué es tan difícil cuando la verdad ayuda, cuando nos capacita para tomar medidas correctivas u optar por lo que deseamos?

La respuesta surge de los conflictos entre la franqueza y la lealtad. La mayoría vivimos y trabajamos en estructuras donde la necesidad de decir la verdad choca con otras lealtades inherentes al sistema. Estas lealtades –al "jefe", a las remuneraciones e incentivos, o a nociones tradicionales acerca de lo que es importante– están tan arraigadas que tienen precedencia. Si el dominio personal ingresa en una organización, con su énfasis en la verdad, habrá una etapa difícil durante la cual se producirá un conflicto entre ambos tipos de lealtad.

OPCIONES CONTRADICTORIAS

El supervisor de producción, por ejemplo, estaba atrapado entre dos opciones contradictorias. Podía decir la verdad, reducir la producción para garantizar la calidad de las botellas, permanecer leal al desempeño general de la planta y renunciar a su bonificación. O podía seguir esquivando el control de calidad y permanecer leal a los incentivos propios del sistema. Como distintas personas dentro de la misma estructura producen resultados cualitativamente similares, la mayoría reaccionaríamos con la misma solución: "honestidad flexible", como él la llamó.

Se produce un conflicto similar en las organizaciones que "liquidan al mensajero" que es portador de malas noticias. Es imposible señalar la verdad y permanecer leal al mejoramiento de la organización, porque no hay respaldo para ello. Pero callar la verdad significa negar nuestra propia percepción. La mayoría de la gente termina en una posición intermedia, tratando de equilibrar las lealtades, cargando con el problema sobre sus hombros y haciendo lo posible para remediarlo solapadamente. Es una posición frustrante, porque no pueden satisfacer las tres lealtades: a la verdad, a su puesto y a la paz.

La única lealtad alentadora es la lealtad a la verdad. Todas las lealtades que nos exhortan a no mirar la realidad –incluidas todas las formas de "honestidad flexible"– atentan tarde o temprano contra la organización. La política de "honestidad flexible" generó problemas de calidad que al fin llevaron esa planta embotelladora de los Apalaches al borde de la bancarrota.

¿Cómo conciliar, pues, la lealtad a la verdad con las demás lealtades?

- *Busque los obstáculos sistémicos que impiden a los individuos expresar lo que sienten.* Examine toda la gama de castigos formales e informales que se aplican a los que hablan sin rodeos; pueden incluir, por ejemplo, una actitud de sarcasmo y desdén. En esa planta embotelladora, cuando el encargado de finanzas recordó al gerente general que él mismo estaba a favor de la "honestidad flexible", el gerente general bombardeó al encargado de finanzas con alusiones socarronas ("todas en broma").

  Los castigos por decir la verdad pueden incluir tareas innecesarias y desagradables, descensos de categoría y despidos. En una reunión de ejecutivos de otra compañía, un gerente de ventas le rezongó a un subalterno que le presentó malas noticias: "Será mejor que te sujetes el cinturón, hijo, porque pronto levantarás vuelo". A partir de entonces, el subalterno tuvo que presentarle todas las mañanas y todas las tardes sus objetivos de ventas, una medida insólita y humillante. Al fin, después de muchos sufrimientos, lo despidieron. Más tarde se demostró que su observación en esa reunión era correcta.
- *Brinde un marco y una capacitación para la verdad.* Los integrantes de una organización deben recibir la información que necesitan para comprender las verdades que les dicen desde arriba. El gerente general de una pequeña empresa manufacturera dio un importante discurso a todos los empleados acerca de la precaria situación económica de la organización, el impacto que tendría en la cotización de sus títulos y la necesidad de una drástica reducción de costes. Quería despertar un espíritu de colaboración frente a los problemas. Pero muchas personas del público no estaban preparadas. Desorientadas por los detalles, intentaron comprender el mensaje por el tono de voz del gerente general y el hecho de que él hubiera convocado a esa reunión especial. Se fueron diciendo: "Si no hay más salida de productos, rodarán cabezas". Siga esos discursos con una capacitación que ayude a la gente a interpretar los datos.

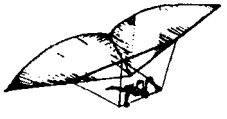
El diálogo es una técnica valiosa para ello; véase la historia de GS Technologies en el capítulo 55, y también "El juego de los negocios", al final del capítulo 88.

- *Cuando no pueda ser fiel a la letra de la verdad, sea fiel al espíritu.* Cuando renuncia un empleado, por ejemplo, no siempre se puede

contar toda la verdad. En una reunión de directivos, el gerente general explicó a los presentes por qué no podía ascender a una ejecutiva: "Algunos me han preguntado por qué Kathleen no ha obtenido este puesto. Ella y yo hemos hablado sobre ello, y pensamos que aún no está preparada. No obstante, me interesa que Kathleen se perfeccione". No explicó por qué "no estaba preparada", pero la gente admiró la franqueza y el respeto que él había demostrado, y Kathleen declaró que se sentía aliviada. El gerente se había comprometido públicamente con su perfeccionamiento, y los rumores se acallaron.

- *Establezca una política formal de amnistía.* "Cuando se inicia un programa de calidad –declara Bill Conway, especialista en calidad total– es importante ofrecer una amnistía a todos los que digan la verdad. De lo contrario, la gente inevitablemente modificará los datos que compile. La gente necesita saber que, si la castigan por decir la verdad, tendrá un modo de apelar." En toda organización inteligente, es preciso institucionalizar el concepto de que no tiene caso culpar a un individuo por problemas que son propios del sistema.

  La amnistía siempre funciona en dos direcciones. Cuando los directivos cometen un error, sin mala fe, y dicen la verdad, deben saber que contarán con una "amnistía" por parte de sus empleados, sus pares y el directorio.



Momentos de conciencia *

Rick Ross

Este ejercicio se puede practicar en cualquier momento. Lo importante es habituarse a practicarlo cuando más lo necesitamos, es decir, en los momentos de tensión.

Haga una pausa para preguntarse:

1. ¿Qué sucede *ahora*?

Añada tres preguntas complementarias:

¿Qué hago ahora?
¿Qué siento ahora?
¿Qué pienso ahora?

Este ejercicio está adaptado del libro *u're in Charge: A Guide to coming Your Own Therapist* arina del Rey, California: Vorss and Company, 1979, 89) de Janette Rainwater, g. 11. Este libro ofrece uchas variaciones sobre este ercicio de "conciencia", y

Luego hágase otra pregunta primaria:

2. ¿Qué quiero ahora?

En otras palabras, pregúntese que está tratando de lograr en esta conversación. A menudo el solo hecho de hacerse la pregunta provoca un cambio, sin que usted haya tomado la decisión de cambiar.

Ello puede conducir a una tercera pregunta:

3. ¿Qué hago ahora que me impide obtener lo que quiero?

Haga una elección en este momento. Sólo necesita decir la frase: "Escojo..."

Y por último,

4. Inhale profundamente, y continúe.

Ahora que sabe lo que quiere, procure obtenerlo. A veces esto significa moverse directamente hacia una meta que ahora tiene presente. En otras ocasiones, como sugiere Robert Fritz, sólo cambie el foco de su atención. Cambie de tema. Cambie de velocidad. Haga lo que se le ocurra, pero no se quede atorado donde está.

MOMENTOS DE CONCIENCIA EN ACCION

Utilizo este ejercicio en medio de una discusión acalorada, cuando soy más propenso a sulfurarme. Por ejemplo, en un taller alguien se puso de pie para pedirme que sintetizara todo lo que había dicho en dos días. Me ofusqué (¿acaso ese tío no me había escuchado?) y le repliqué: "Esa pregunta no tiene sentido". Entonces recordé mis "momentos de conciencia" y me pregunté:

¿Qué está sucediendo? "Estoy en medio de una confrontación."

¿Qué estoy haciendo? "Estoy discutiendo. Más aún, le estoy disparando a ese sujeto con toda mi artillería."

¿Qué sientes? "Estoy irritado, contrariado."

¿Qué estás pensando? "He llegado a la conclusión de que este sujeto es molesto, o que se empeña en hacerme perder los estribos."

¿Cómo estoy respirando? "Estoy jadeando. ¿Qué se puede esperar?"

¿Qué quiero hacer, en este momento, por mí?

Mi respuesta inmediata a esta última pregunta suele formularse como "qué *no* quiero hacer". A partir de allí comprendo gradualmente varias pequeñas cosas:

"No quiero que este sujeto me haga quedar como un zopenco. Pensándolo bien, no quiero seguir esta conversación. ¿Qué quiero? Quie-

describe otras herramientas d autoconocimiento: diarios, autobiografías, conciencia corporal y de salud, recordación de sueños, meditación.

También hemos recurrido a la "técnica axial de orientación creativa", que Robert Fritz utiliza en *The Path of Least Resistance* (Nueva York: Fawcett/Columbine, 1964), pág. 125.

PROPOSITO

Sin duda algunos lectores de este libro son personas como yo: gente que habla primero y pregunta después. Entre las preguntas que no hacemos están: "¿Por qué dije lo que dije? ¿Por qué no me detengo a pensar?"

Este ejercicio nos llama a la reflexión, a hacer una pausa que nos permita una rápida lectura de nuestra realidad actual. Si se practica regularmente, nos capacita para convocar a la gente en forma constructiva y reflexiva, evitando los exabruptos.

ro que se calle. No, quiero su comprensión. No necesariamente quiero comprenderlo mejor, pero por cierto me gustaría que entendiera mejor lo que digo. No es fácil exponer este material, y estoy contrariado por qué no sé cómo responder esa pregunta, y eso me ha puesto fuera de quicio".

A estas alturas, desde luego, comprendí que el sujeto había tocado un punto sensible, algo que no había visto antes. Entonces me pregunté:

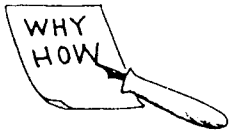
¿Y qué estoy haciendo para impedirme obtener lo que quiero?

"Pues atacándolo sin miramientos. Si me disculpara, sería más fácil encontrar una solución."

De acuerdo. Inhala profundamente, y sigue adelante.

En los segundos que tardé en hacerme estas preguntas, mi actitud y mi conducta habían cambiado. Yo no había planeado este momento, al contrario, pero ahora decidí utilizarlo. Me disculpé ante el hombre a quien le había replicado bruscamente y describí al grupo mis procesos mentales. Algunos participantes comentaron más tarde que esta parte del taller les había resultado muy estimulante, pues les presentó un ejemplo real de cómo la reflexión ayuda a romper con esos arrebatos de angustia, rabia y frustración.

La técnica de los "momentos de conciencia" es muy fácil de dominar. Llegar a practicarla en el momento necesario es harina de otro costal, pero estoy mejorando. La capacidad de estar alerta ofrece incalculables recompensas a las personas que son presa de la angustia, la furia, la desesperación, la confusión y la duda.



28 El poder de la elección

Bryan Smith

En los seminarios sobre liderazgo de Innovation Associates incluimos un ejercicio llamado "el poder de la elección". Pedimos a la gente que escoja los aspectos de su visión personal con los cuales desea comprometerse. Algunos tienen la sensación de que su visión les ha presentado una gama de opciones en un escaparate, y ahora deben escoger las cosas que desean conservar el resto de sus vidas.

En los equipos, al final de los ejercicios de visión compartida, hacemos algo similar. Pido silencio y digo: "Si ustedes pueden decir con franqueza que están fervientemente comprometidos con la elección

de esta visión, y desean concretarla, pónganse de pie. De lo contrario, por favor permanezcan sentados". Es una pregunta real, no retórica. Aunque la mayoría de los presentes se ponen de pie, muchos se quedan sentados. Entonces tienen la oportunidad de decir qué se debe añadir o modificar para que ellos se pongan de pie.

Uno puede realizar esa opción cuando está frente a un grupo, frente a otra persona o frente al espejo. Pero ese momento de compromiso es de importancia vital. Significa que uno está dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo a concretar su visión. No es necesariamente una elección fácil. A menudo, con tiempo y energía limitados, debemos optar entre varias visiones para determinar el rumbo de nuestra vida. ¿Cuál escogeremos?

Decir "Elijo..." es mucho más fructífero que decir "Quiero...", aunque la visión sea exactamente la misma. Después de escoger, la visión misma parece enriquecida, y la tarea de alcanzarla más creativa. Como en toda elección crucial —el matrimonio, la decisión de traer un hijo al mundo, la elección de una carrera— existe la sensación de que hay algo que debe custodiarse. Uno se vuelve servidor de la visión que ha escogido, un colaborador en el proceso de infundirle vida.

En este libro no presentamos un ejercicio de opciones. Creemos que cada cual debe elegir a su modo, con los rituales que prefiera. Puede ser tan simple como volver a las páginas donde usted consignó su visión, y escoger la que está dispuesto a elegir. Sólo dígase formalmente: "Elijo..." y complete la oración con el aspecto de la visión en que se ha concentrado. Por ejemplo: "Elijo la autoexpresión plena". Tal vez desee conversar con un amigo o colega de confianza para describirle sus opciones. O tal vez decida simplemente que esta visión personal es merecedora de su tiempo y energía. Habiendo llegado a esa opción, la visión se volverá parte de usted.



29 Innovaciones en infraestructura para alentar el dominio personal

Charlotte Roberts

Hace poco tiempo, un vicepresidente ejecutivo declaró ante un curso de Innovation Associates: "Este programa me ha hecho perder a cinco personas capaces. Estoy aquí para averiguar qué sucede en mi organización". Al final del curso (que incluía mucho material sobre dominio personal), dijo que comprendía; sus empleados pensaban que no eran libres de buscar sus propias visiones en su compañía. Y añadió: "Quiero modificar las estructuras que hicieron que esta gente se sintiera bloqueada".

Uno de los aspectos más curiosos del dominio personal es el cambio que produce en el diseño de la organización. Cuando las organizaciones abrazan el dominio personal, están obligadas a repensar su inversión en el desarrollo de las aptitudes de los empleados. Ello no implica sólo una inversión de dinero. Para alentar el dominio personal, se debe invertir inteligencia, tiempo y atención, tomándose la molestia de diseñar nuevos elementos de infraestructura.

Un departamento de "transformación y descubrimiento"

El desarrollo de una visión y la percepción de la realidad actual no se pueden delegar en especialistas, así que es preciso resistir la tentación de responsabilizar al departamento de Capacitación y Desarrollo por el "dominio personal" dentro de la organización. No obstante, dicho departamento puede oficiar de promotor del aprendizaje para la gente que sigue sus visiones personales.

Por ejemplo, quiero ser mejor orador y tener más presencia escénica. Tomo lecciones de actuación, no porque ame el teatro, sino porque valoro la educación que puede brindarme. He visto a personas que, después de un ejercicio de visión personal, buscaban capacitación en carpintería, preparación de presupuestos, uso de herramientas de calidad total y escritura creativa.

Un departamento de "Transformación y Descubrimiento" puede alentar estas actividades aproximándose más a sus clientes, no los directivos que suelen aprobar los programas de capacitación, sino los individuos y equipos que expresan sus necesidades de conocimiento. Este departamento podría personalizar sus ofertas, utilizando más cursos e instructores externos, y aprendizaje con ayuda de ordenadores, evaluando su éxito según el incremento de capacidad de los "aprendices".

"Descubrimiento" no significaría enseñar a la gente a descubrir. El departamento de aprendizaje se comprometería activamente con el autodescubrimiento, anticipándose continuamente a las necesidades e intereses de la gente: "¿Qué querrá aprender la gente el año próximo? ¿Hacia dónde va el resto de la industria, o el resto de la sociedad? ¿Qué tipo de capacitación deberíamos estar preparando ahora?"

Nuevos sistemas de evaluación de desempeño

CASI TODOS LOS INTEGRANTES DE LAS ORGANIZACIONES CONVIENEN EN QUE una evaluación de desempeño debería ser un diálogo interactivo, donde aun las personas capaces deben sentarse a evaluar su progreso y propósito. Pero muy pocas organizaciones realizan evaluaciones de esa manera. La visión personal y la realidad actual ofrecen un vehículo apropiado para reelaborar las evaluaciones de desempeño.

La persona responsable de evaluar el desempeño debe hacer preguntas que permitan formular aspiraciones:

- ¿Qué desearía lograr aquí este año? ¿Qué desea lograr en los próximos años? (Visión)
- ¿Con qué aspectos positivos cuenta para lograrlo? ¿Qué aspectos negativos le obstruyen el camino?
- ¿En qué puede ayudarle la compañía?
- ¿Qué impedimentos le presento yo en cuanto supervisor?
- ¿Cómo reacciona usted ante el fracaso? ¿Qué señales de peligro debería buscar yo con antelación, para que pueda hablarle y ayudarle?

"Ahora que estoy familiarizado con las técnicas de calidad —podría decir un joven ejecutivo—, quiero aprender a ejercer liderazgo con ellas. Quiero pasar un tiempo como consultor interno de otras divisiones." El supervisor respondería: "En tal caso debemos elaborar nuevas

conexiones. Tal vez usted deba adquirir nuevas aptitudes, y capacitar a alguien para que asuma sus deberes actuales". Dada una estructura que propicie este tipo de orientación, aun los supervisores que poseen aptitudes rudimentarias de comunicación tendrán pocos inconvenientes en brindar respaldo a la gente que trabaja para ellos.

Para algunos gerentes, este tipo de evaluación representa un acto de fe: comprender que las ambiciones personales de la gente también pueden ser beneficiosas para la organización. Para los empleados implica un nivel de responsablidad mucho más profundo, pues ahora les corresponde comprobar qué desean, y ver claramente la realidad actual, teniendo en cuenta en qué medida la empresa necesita lo que ellos pueden ofrecer.

Un sistema de información temprana

CUANDO SE CLAUSURAN PLANTAS O SE PRODUCEN DESPIDOS, LOS EMPLEADOS necesitan una imagen clara de lo que sucede en la realidad actual, y la oportunidad de desarrollar su visión personal. Ello invita a planificar con antelación para presentar la noticia de la racionalización cuanto antes, y brindar oportunidades para que la gente redefina sus metas en un contexto que la respalde. Hemos visto compañías que cierran plantas y capacitan a la gente que se va para generar y mantener la tensión creativa, en vez de enseñarles simplemente a redactar un currículum. Para los gerentes y operarios jóvenes esto resulta más conveniente, porque atiende a necesidades más fundamentales. Los empleados más antiguos tienen más dificultades; para muchos su visión personal está ligada a la estabilidad y la comunidad, centrada en torno de la planta. Aun en esos casos, es importante separar el despido del problema de sus auténticos anhelos.

Modos de comparar la visión personal con la cultura de la empresa

EN UNA OPORTUNIDAD, EL INGENIERO DE UNA EMPRESA AEROESPACIAL VINO a mí después de una charla sobre visión personal. "Soy gay –me dijo– y mi visión incluye la idea de ser franco al respecto. Comparto mi vida con otro hombre, y me gustaría que él me acompañara a las reuniones de la compañía. Quiero seguir progresando aquí, pero no sé si me



30 Fomentando el dominio personal en Beckman Instruments

Wilson Bullard

Wilson Bullard, jefe de desarrollo de productos en Beckman Instruments, es uno de los pocos gerentes que ha dirigido personalmente un proyecto de dominio personal, valiéndose de su perseverancia y convicción. Cuando la gente no obtiene resultados inmediatos, desea cancelar el experimento. Wilson decidió darle tiempo, y tenía razón. Beckman tardó más de seis meses en ver los resultados. Esta historia puede parecer muy sencilla, pero es una de las más inspiradoras de este libro, pues revela lo que se requiere para dominar este material.

El año pasado, cuando leí *La quinta disciplina*, la sección sobre "dominio personal" me atrajo de manera muy especial. Como científico que trabaja en una compañía tecnológica, tuve la buena suerte de pertenecer a una organización que valora la experimentación. (Nuestro grupo desarrolla sistemas de instrumentos y reactivos para diagnóstico médico.) Esta actitud se relaciona con el afán de mejorar los procesos para la entrega de nuevos productos. Nadie tiene un mapa que indique cómo se llega a esas mejoras, así que estamos ansiosos de examinar nuevas oportunidades. La gente de Beckman Instruments realiza mucha capacitación en equipo, pero en general sólo hablamos de equipos en un sentido operativo —¿qué *hará* este equipo?— y no en un sentido personal, conductista, individual. Rara vez hablamos de la relación entre nuestros valores personales y el propósito del equipo o la compañía.

Personalmente, siempre he creído que la calidad de las relaciones humanas es fundamental para el desempeño de una organización. Cuando leí acerca de la disciplina del dominio personal, pensé que había hallado un vehículo para explorar el poder de las relaciones humanas en Beckman. Tal vez esta disciplina pudiera ayudarnos a realizar parte del potencial de cuya existencia yo no dudaba. Al menos valía la pena experimentar.

Me puse a buscar un consultor externo que pudiera trabajar con mi departamento. Contratamos al doctor James Milojkovic, un consultor

en aprendizaje empresarial, para dirigir a mi equipo en un taller de dos días. Nuestro objetivo era aprender acerca de las disciplinas, sobre todo la construcción de visiones compartidas y el aprendizaje en equipo.

Nuestros dos días de contacto fueron muy intensos. No diré que fueron divertidos. En poco tiempo la conversación se encauzó hacia el dominio personal. Comenzamos a hablar con estridencia sobre las conductas que nos resultaban personalmente importantes y que considerábamos vitales para nuestro éxito como equipo. Algunas conductas surgían de las disciplinas de aprendizaje, otras se basaban en nuestras prioridades. La confianza era la número uno. También era importante la presencia de ánimo para deshacerse de las aprensiones y concentrarse en lo que el equipo procura lograr. La honestidad era importante, junto con la apertura y la voluntad de examinar diversas perspectivas. Incluimos las aptitudes para invocar modelos mentales, para equilibrar alegato con indagación, y para participar. Llegamos al extremo de crear una gráfica de matrices que nos permitía realizar evaluaciones mutuas. Una vez que convinimos en que ciertas conductas eran importantes, necesitábamos un modo de verificar si las practicábamos.

Era la primera vez que la gente hablaba de su conducta de manera estructurada y franca, y surtió un efecto profundo. Creó un nuevo nivel de confianza entre nosotros, a medida que los miedos afloraban y se resolvían. Como organizador de esta sesión, salí de allí comprendiendo que estas nuevas conductas debían asociarse con nuestros valores personales más profundos. Este concepto no era nuevo para el mundo, pero lo era para mí. Estaba cada vez más convencido de que no podría lograr el dominio personal en la empresa hasta que no lo hubiera logrado en mí mismo.

EL EJERCICIO DE VISION DE NAVIDAD

Durante las vacaciones navideñas del mes siguiente, pasé un tiempo escribiendo mi visión personal y profesional. ¿Qué me importaba de veras? ¿Cómo veía mi futuro en relación con mis valores? ¿Quién y qué quería ser? ¿Adónde quería ir? Anoté todas las respuestas, firmé y puse la fecha. Lo esencial se reducía a una sola frase: "Mi trabajo se fusionará con mi vida".

Desde entonces, he planteado preguntas y descubrí que muy pocas personas realizan este ejercicio. Lo hice porque en ese momento me

sentí inspirado. No tenía expectativas precisas, pero volcar mi visión personal por escrito fue un hallazgo inesperado. Sólo después de esto supe cómo hablar con la gente sobre las aspiraciones, cómo preguntarle, por ejemplo, qué esperaba de una organización.

Comencé por mi propio personal, con gente que –al igual que yo– nunca pasaba mucho tiempo pensando en sus aspiraciones. Los invité a tratar de visualizar su futuro, y a manifestar sus deseos para un futuro profesional en Beckman, siendo fieles a sus valores personales. Esto no es habitual en nuestra organización, y requería nuevas maneras de pensar y comportarse. Por ejemplo, procuré ser colega de mi gente, pero aún subsiste el modelo de que son mis subalternos y tienen que satisfacer mis caprichos. Tenía que buscar un delicado equilibrio entre esa actitud y la posibilidad de que actuaran por convicción propia.

Esta fase del esfuerzo del dominio personal comenzó hace cuatro meses, pero ya hemos tenido suficiente experiencia para saber que la energía que alimenta esta transformación procede de los valores personales. Si podemos averiguar lo que importa para las personas, y luego aplicar las demás disciplinas y desarrollar una vívida visión compartida, el proyecto de aprendizaje cobra ritmo. Hemos descubierto que un enfoque experimental, donde invitamos a la gente a moverse a su propia velocidad, produce más entusiasmo y compromiso que si yo ordenara "cerrar filas tras una visión". Ahora creo con firmeza que esto es lo correcto, y si podemos lograrlo todos tendremos éxito.



31 Dominio intrapersonal

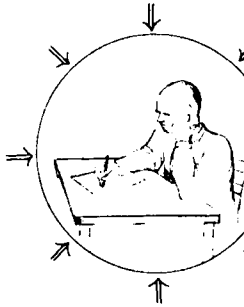
Charlotte Roberts

Durante los últimos años, varios practicantes de las disciplinas del aprendizaje nos hemos preguntado si falta algo significativo en nuestras descripciones del dominio personal. ¿Acaso la visión está limitada a nuestros apetitos y aspiraciones personales? ¿O puede la disciplina ayudarnos a mirar más allá de nosotros, para averiguar de dónde surgen nuestras aspiraciones, cómo y por qué nos convocan, y en qué consisten?

La práctica tradicional del dominio personal se centra en un cambio de la perspectiva acerca de la relación con el mundo. En palabras de Robert Fritz, la persona deja de ser "reactiva" (alguien que reacciona ante los acontecimientos) para ser "creativa" (alguien que crea el futuro que desea). Ahora creo que, cuando la gente practica el dominio personal, puede iniciarse en una tercera orientación, la "interdependiente", en la cual nosotros y el mundo estamos íntimamente relacionados. El cambio de orientación es decisivo porque afecta cada aspecto de la capacidad de una persona para participar en la creación de organizaciones inteligentes. Afecta el modo en que los individuos obtienen conocimientos a partir de la experiencia, en que comprenden los sistemas y actúan sobre ellos, y la clase de visiones que crean.

Es importante recordar que no vivimos todo el tiempo en esta actitud. Podemos tener una postura "interdependiente" ante la vida cívica, una actitud "creativa" hacia el trabajo y una relación "reactiva" con la persona que amamos. Lo más probable es que nuestras orientaciones cambien continuamente en diversos aspectos de nuestra vida. Aquí radica la necesidad del dominio intrapersonal: si podemos entender cómo nos vemos a nosotros mismos, podemos pasar deliberadamente de una orientación a otra. A la larga, esto puede tener grandes repercusiones, no sólo en nuestra capacidad para lograr resultados, sino en el tipo de resultados que buscamos y logramos.

La orientación "reactiva": "el mundo se ensaña conmigo"



¿Qué quieren ahora? ¿Quién me hizo esto?

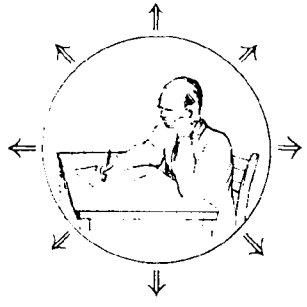
EL MUNDO, DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ESTA ORIENTACION, ESTA LLENO de fuerzas externas que actúan sobre nosotros. Jugamos las cartas que nos han dado y nos consideramos listos si podemos adivinar de antemano qué cartas nos darán. El aprendizaje es político: somos expertos en descubrir fuerzas hostiles a las que culpamos. ¿Fue la economía? ¿El tiempo? ¿Nuestros colegas? ¿Los políticos? Respondemos "proactivamente", a menudo con juegos políticos y actos heroicos. Cuando estudiamos los sistemas, nuestro propósito es defensivo: ver qué hace el sistema para evitar consecuencias desagradables. Nuestras visiones personales también son negativas: "Quiero salir de esta situación", "Quiero que me dejen en paz", "No quiero que me vuelva a engañar". Es la orientación de un héroe sometido a los caprichos de los dioses y

el destino, recorriendo lo que el mitólogo Joseph Campbell llamaba "la senda de las pruebas". *

Muchas organizaciones alientan involuntariamente la orientación reactiva, al excluir a los empleados de las decisiones, la planificación y el aprendizaje. Sin oportunidad para asumir responsabilidades, las personas aprenden a estar a la defensiva, a esquivar y eludir la iniciativa. No se sienten víctimas de los dioses y el destino sino de "los de arriba", de los directivos que despiden a la gente, se apropian de los fondos jubilatorios y toman medidas arbitrarias. El jefe, entretanto, se siente acosado por otros dioses y destinos: las exigencias de los clientes, los competidores y los empleados. Las orientaciones reactivas se refuerzan recíprocamente, alimentando temores, hostilidad, aparente pereza y apatía. He conocido a gente que trabajaba en organizaciones de este tipo y nunca había visto la posibilidad de trabajar de otra manera.

La orientación reactiva, por cierto, también es común fuera de la organización. Para muchas personas, nace de su historia personal (tal como ellas la ven). La enfermedad, la pérdida y la muerte prematura afectan nuestras vidas, y no podemos borrar tales tragedias con sólo decir: "Obtengamos una visión". Sin embargo, la gente que puede escapar de esta orientación posee más fuerza de carácter para afrontar la tragedia. Como el modo de interpretar estos acontecimientos desdichados afecta nuestra autoestima y capacidad, la gente de orientación reactiva ve el mundo como un lugar inhóspito y distante.

* Joseph Campbell, *The Hero with a Thousand Faces* (Princeton, Nueva Jersey: Bolligen, 1949), pág. 97.



¿Qué deseo crear para mi y la gente que me interesa? ¿Cómo he creado esta situación?

La orientación "creativa": "yo creo mi futuro"

En la orientacion creativa, nos movemos por la vida preguntando: "¿Qué quiero crear?" En vez de culpar al mundo, preguntamos cómo causamos estas circunstancias, y qué necesitamos para crearlas. Aprendemos rápidamente de la experiencia, y afinamos continuamente nuestra aptitud para actuar con eficacia y generar resultados. Sabemos cómo investigar los sistemas, utilizando diversas herramientas para encontrar puntos de abordaje y proponer soluciones innovadoras. Nuestras visiones son amplias y fructíferas: sabemos lo que deseamos traer al mundo, y cómo dejar nuestra impronta. No nos sentimos limitados por la realidad de hoy. La gente nos ve como líderes porque sabemos adónde vamos y logramos movilizar a los demás.

Cuando la orientación creativa forma parte de la cultura empresarial, la gente trabaja hasta horas tardías. La cultura espera que "todos hagan lo necesario". El sistema de recompensas reconoce el desempeño sobresaliente, pero es estimulante descollar en ese campo de estrellas. A medida que acrecienta su aptitud para forjar el futuro que desea, la gente de la organización se vuelve más confiada y competente. El resultado es una organización dinámica, una organización de ganadores que además son éticos y responsables.

Sin embargo, aún hay algo insatisfactorio en la orientación creativa. Que no se me interprete mal: para muchas personas representa un verdadero triunfo sobre la orientación reactiva. Pero es el anverso de la misma moneda: al igual que la postura reactiva, la postura creativa nos "separa" del resto del mundo. Los empresarios creativos, por ejemplo, pueden saber que dependen estratégicamente de los clientes o los proveedores, pero trazan límites claros e impenetrables entre ellos y los demás. Actúan sobre los demás sin identificarse con nadie.

El físico David Bohm usa la palabra "fragmentación" para describir ese distanciamiento. Como señala Bohm, se trata de un modo de pensar insatisfactorio. Tal vez ello explique por qué, a pesar de sus valiosas cualidades, la orientación creativa genera rivalidades y egoísmos. Parece alimentar un modo de vida rápido y agotador, donde siempre se espera que forjemos el mundo a nuestra imagen y semejanza.

La orientación interdependiente

LA ORIENTACION INTERDEPENDIENTE BRINDA UN MODELO QUE, SIN ATENTAR contra nuestra voluntad, nos infunde la sensación visceral de formar parte de un todo más amplio. Existe una afinidad entre nuestra conciencia interna y nuestra realidad externa, porque ambas forman parte del mismo sistema. Aunque reconocemos nuestra integridad individual, también nos sentimos "parte" del sistema que es nuestro medio ambiente. Esta pertenencia es dinámica y evoluciona con el tiempo.

Esta orientación –que ha aflorado de muchas formas a través de la historia humana– representa una alternativa ante los intentos de controlar el mundo. Como nos recuerda Joseph Campbell: "Aún no se ha observado ningún rito tribal que intente frenar la llegada del invierno". * La orientación interdependiente reconoce que no se puede controlar el sistema mayor, así como una célula no puede controlar el cuerpo.

The Hero with a Thousand Faces, pág. 134.

Ni siquiera se puede conocer plenamente la vasta red de interrelaciones que nos configuran, nos afectan y en cierto modo nos crean. Pero podemos aprender, como señala el profesor Fred Kofman, del MIT, a "tocar la red". Podemos distinguir las interrelaciones significativas. La visión personal evoluciona de tal modo que no nos aparta de nuestros deseos. En cambio, nos preguntamos, como dice Fred Kofman: "¿Quién es el 'yo' que desea cuando digo 'yo deseo?'" Por mucho que "deseemos" nuestra visión, también somos su instrumento. Somos mayordomos y servidores de un propósito mayor, como si la red misma palpitara con un propósito, y somos la expresión de ese propósito. No ansiamos ganar a costa de nada ni de nadie, y no por empatía o altruismo, sino porque reconocemos que el destino del mundo inevitablemente terminará por afectar el nuestro. Este deseo de algo "correcto" es asombrosamente común; la gente que procura clarificar su visión personal a menudo libra luchas internas, tratando de equilibrar lo que quiere para sí con lo que quiere para el sistema más grande: la organización, el país o el planeta.

Tal vez la mejor expresión que he oído de esta visión del mundo pertenezca al físico George Sheehan, quien dijo en una conferencia a la cual asistí en 1979: "A menos que tengamos un gemelo, somos un acontecimiento único e irrepetible. Nuestros padres podrían hacer el amor un milón de veces y nunca reproducirían el mismo patrón genético. Somos la única posibilidad que posee el planeta para nuestra singular aportación. ¿Nos concentraremos en las expectativas, normas y roles de los demás? ¿Seremos sólo lo que creemos que debemos ser? *¿O nos manifestaremos?*"

Dejé esa charla profundamente desconcertado. ¿Cómo podía saber si me estaba *manifestando*? Al principio, parecía una buena oportunidad para acumular responsabilidades y culpas sobre mí. Pero la pregunta me rondó durante los momentos de reflexión. Si yo era único, como él decía, ¿qué me convocaría a manifestarme? Si soy una expresión del mundo, ¿por qué necesitaría hacer un compromiso? ¿Y ante quién lo haría? En mi pasado, había hebras que parecían cercanas al compromiso que había hecho: por ejemplo, el impulso de enseñar que se remitía a mis primeras experiencias escolares, cuando ayudaba a otros niños con sus tareas. Siempre había considerado ese impulso como "algo que yo hacía", pero ahora empezaba a verlo como una vocación, algo que mi entorno suscitaba en mí. El componente más importante y duradero de mi visión personal era totalmente mío, pero no tenía la sensación de haberlo generado yo mismo.

Dominio intrapersonal

La orientacion interdependiente requiere una expansion del dominio personal. Mi designación para esta disciplina es "dominio intrapersonal", la cual abraza la orientación interdependiente. Pero para ejercer dominio en el mundo externo, es preciso comenzar la práctica del dominio en las honduras de uno mismo.

Hay un viejo juego infantil que se llama "electricidad". Los niños se ponen en círculo con las manos unidas. Un niño llamado "ello" observa el flujo de "electricidad" (que pasa cuando cada niño estruja la mano del vecino) desde el centro del círculo. Si un niño del círculo es cogido por sorpresa y no estruja la mano del vecino a tiempo, el del centro lo señala y el niño sorprendido pasa a ser "ello" y se desplaza al centro. En este juego, los niños aprenden a estar alerta a los movimientos de los demás.

La práctica del dominio intrapersonal es similar. Nos preparamos para la conversación, los pensamientos, las emociones, los recursos, las opciones, los problemas, las oportunidades, juicios y preguntas que fluyen entre nosotros y el resto del sistema. Nos volvemos más atentos al paso del tiempo, afinamos nuestra estimación del ritmo de los cambios. Aprendemos a reconocer cuándo nuestros actos son coherentes con el flujo del sistema que nos rodea. Sabiendo que contribuimos a crear el mundo, nos sentimos más responsables.

En las organizaciones, el dominio intrapersonal nos induce a considerar todos los recursos como comunes, desde el equipo de secretarios hasta la responsabilidad social, durante generaciones. Nuestra visión empresarial cambia. Unos estudiantes de Harvard preguntaron a Don Burr, ex fundador y gerente general de People Express, por qué había creado esa aerolínea. "Para hacer un mundo mejor", fue la respuesta. Muchos ejecutivos cruzan la invisible frontera psicológica que lleva al liderazgo intrapersonal, y se convierten en servidores, mayordomos y maestros. Cuando es momento de elaborar estrategias, se preguntan en quién influirán sus actos, cómo compartirán las decisiones y la planificación, cómo evaluarán si sus actos son atinados o desatinados. Al desarrollar una visión interdependiente, la gente se pregunta cómo crear una organización donde sus bisnietos estarían orgullosos de trabajar.

Una visión interdependiente sólo se puede concretar mediante la colaboración, así que las relaciones laborales se vuelven esenciales. Es preciso encontrar a otros que sirvan a la gran visión y estén dispuestos a contribuir tenazmente a su logro. La organización se torna una enti-

dad viviente donde cada miembro del cuerpo colectivo es un custodio comprometido con el propósito del grupo. La elaboración de una comprensión compartida de la gran visión es un proceso continuo de diálogo incesante. Cuando se incluyen clientes y proveedores en este proceso, las distinciones entre ellos y los empleados comienzan a borrarse.

La frontera del dominio personal se encuentra en nuestro interior. Cuando trabajamos sobre visión personal y realidad actual, debemos reflexionar sobre nuestra orientación. ¿Cuándo encaramos el mundo reactivamente, cuándo creativamente, cuándo interdependientemente? ¿Cuál de estas orientaciones escogemos, y para qué aspectos de nuestra vida? Ver las orientaciones con mayor claridad nos ayuda a ver las fuentes de nuestros temores y aspiraciones.



32 Adónde ir desde aquí

Charlotte Roberts

- **A los modelos mentales:** Una aptitud clave para el dominio personal es la reflexión. Nuestras teorías y modelos del mundo también forman parte de la realidad actual. El dominio personal nos otorga una razón importante para reflexionar sobre las premisas que impiden la concreción de nuestra visión. Podemos desarrollar y probar nuevos modelos mentales, tales como la idea de que la motivación intrínseca es más eficiente que el "incentivo", lo cual nos permite encauzar mejor nuestro aprendizaje y desarrollo. (Véase el final del capítulo 34).
- **A la visión compartida:** El dominio personal conduce naturalmente hacia la visión compartida. Para concretar nuestra visión individual, necesitaremos inevitablemente la ayuda de otras personas que deberán ser partícipes de esa visión. Véase el capítulo 44.
- **Al pensamiento sistémico:** Cuando comprendemos que podemos crear nuestro futuro, vemos que hemos contribuido a crear nuestro presente. Comprender y ahondar nuestra evaluación de la realidad actual requiere una comprensión de las interrelaciones y conexiones que hay entre nuestras estructuras internas (valores, creencias y actitudes) y externas (familia, trabajo, carrera). El capítulo 15 es un buen punto de partida.

Modelos mentales

33 Estrategias para trabajar con modelos mentales



Un hombre visita a un terapeuta y dice: "Acaban de despedirme por séptima vez en los últimos cinco años. Tengo problemas con mi esposa, y ya me he divorciado tres veces. Necesito desesperadamente que usted me ayude a comprender. ¿Por qué hay tanta gente desquiciada en el mundo?"

Imaginemos que este hombre, en vez de acudir a un terapeuta, acude a usted, y usted desea ayudarle. ¿Qué le diría? Tal vez le respondiera enfáticamente: "Sí, hay muchos jefes desconsiderados, y claro que hay mujeres odiosas". Pero si usted deseara hacerle bien, tarde o temprano tendría que mostrarle que sus problemas no se originaron "en el mundo". Surgieron, al menos en parte, de sus supuestos y creencias acerca de los demás. Si no encuentra un modo de ayudarle a ver todo esto, todos los demás intentos de ayudarle serán efímeros y fracasarán.

Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionara sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. Los seres humanos no pueden recorrer los complejos entornos de

nuestro mundo sin "mapas mentales" cognoscitivos, y *todos* estos mapas, por definición, adolecen de limitaciones.

Un ejercicio común en un taller consiste en pedir a alguien que pulsee con un vecino. Les decimos que "ganar" significa lograr que el oponente apoye el brazo en la mesa, y les pedimos que "ganen" la mayor cantidad de veces posible en quince segundos. La mayoría de la gente se ensaña con su oponente, procurando bajar el brazo del contrario. Pero algunos contrincantes se miran y pasan los quince segundos moviendo los brazos a ambos lados, sin resistencia, varias veces. No están constreñidos por el modelo mental de que sólo puede "ganar" una persona.

Las diferencias entre modelos mentales explican por qué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas: prestan atención a distintos detalles. Los modelos mentales también modelan nuestros actos. Por ejemplo, si creemos que las personas son dignas de confianza, hablamos con más libertad que si creyéramos que las personas no son de fiar.

Pero como los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen por debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen. En general son invisibles para nosotros, hasta que les echamos un vistazo. La tarea central de esta disciplina es llevar los modelos mentales a la superficie, explorarlos y hablar de ellos sin defensa, para que veamos el cristal, notemos cómo influye en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que nos sirvan mejor en el mundo.

Los expertos son muy proclives a tener problemas con los modelos mentales. Entre los educadores, existe la difundida creencia de que los "padres no saben mucho sobre las necesidades de sus hijos". En consecuencia, muchos bien intencionados proyectos de reforma escolar se topan con la resistencia de los padres. El modelo mental de los profesionales de la salud, según el cual los "hospitales son depositarios de conocimiento científico para curar a los enfermos", ha impedido que muchos hospitales funcionen como centros comunitarios de salud. En las compañías manufactureras, el arraigado modelo mental de que "la mala calidad se debe a la pereza o el sabotaje de los operarios" persiste aun entre gerentes que abrazan los principios de la gestión de calidad. Al trabajar con pensamiento sistémico, muchos conceptos entran en conflicto con nuestros modelos mentales; si no suspendemos el juicio para verificar nuestras actitudes, reaccionaremos diciendo que eso es interesante pero en el fondo carece de importancia.

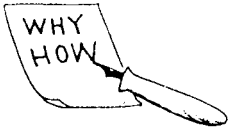


MODELOS MENTALES

El concepto de los modelos mentales se remonta a la antigüedad, pero el giro (por lo que sabemos) fue acuñado por el psicólogo escocés Kenneth Craik en la década de 1940. Desde entonces lo han usado los psicólogos cognoscitivos (entre ellos Philip Johnson-Laird de la Universidad de Princeton), los científicos del conocimiento (entre ellos Marvin Minsky y Seymour Papert del MIT) y poco a poco los ejecutivos. El término alude tanto a los "mapas" tácitos y más o menos permanentes del mundo que la gente tiene en su memoria duradera como a las percepciones efímeras que la gente elabora como parte de sus razonamientos cotidianos. Según algunos teóricos del conocimiento, los cambios en los modelos mentales cotidianos, que se acumulan con el tiempo, se reflejan gradualmente en cambios en creencias duraderas y arraigadas. * — **AM**

***Hemos tenido en cuenta las investigaciones de Faith L. Florer y Thomas Fritsch de la Universidad de Miami y nuestras conversaciones c profesor Johnson-Laird.**

Reflexión e indagación



HAY DOS TIPOS DE APTITUDES ESENCIALES PARA ESTE TRABAJO: LA REFLEXIÓN (disminuir el ritmo de nuestros procesos mentales para ser más conscientes de la formación de nuestros modelos mentales) y la indagación (entablar conversaciones donde compartimos abiertamente nuestros puntos de vista y procuramos conocer las premisas de los demás). Nuestras técnicas favoritas para aprender estas aptitudes surgieron de la "ciencia de la acción", un campo desarrollado por los teóricos y educadores Chris Argyris y Donald Schön, el cual intenta explorar los razonamientos y actitudes que subyacen a la acción humana, y mejorar el aprendizaje en las organizaciones y otros sistemas sociales.

Las herramientas de la ciencia de la acción son engañosamente simples. Por ejemplo, la escalera de inferencias (capítulo 35), que muestra cómo llegamos a conclusiones apresuradas sin pensamientos intermedios, como si trepáramos por una escalera mental, es una modesta metáfora. Pero si la incorporamos a nuestra conversación cotidiana, internalizando los principios de la escalera, comprobamos que es un componente esencial en las tareas de aprendizaje.

El valor de estas aptitudes se vuelve más evidente en su ausencia. Los individuos que no se han disciplinado en pensamiento reflexivo tienen dificultades para oír lo que dicen los demás, y oyen lo que esperan que digan los demás. Tienen poca tolerancia para las interpretaciones múltiples porque sólo "ven" su propia interpretación. Los equipos y grupos que no dominan mínimamente las aptitudes de indagación se pasan horas discutiendo sus ideas. Al fin, frustrados y exhaustos, terminan prestándose a una solución intermedia en la que nadie gana, o bien se inclinan ante el que ocupa el cargo más alto, que gana por medio de la autoridad: "Esta es la estrategia. Gracias por sus comentarios". La estrategia resultante es muy inferior a lo que pudo ser.

¿Y qué hay de la gente que ha aprendido a reflexionar, a hablar con más franqueza, y a explicitar sus premisas? Como cabe esperar, entablan conversaciones más penetrantes, donde las charlas sobre estrategia siempre tienen en cuenta sus modelos mentales: por ejemplo, adónde va el mundo, qué desean los clientes, qué hará la competencia, cómo evoluciona el mercado, qué tecnologías existirán. Más aún, sus conversaciones suelen ser más abiertas y humorísticas. El trabajo con modelos mentales se convierte así en un antídoto natural para los juegos de poder. La gente encuentra maneras de diluir las actitudes defensivas al no tomarse tan en serio. En GS Technologies, cuya labor con diálogos entre gerentes y operarios se describe en el capítulo 55, los sindicalistas le compraron una escalerilla a uno de los gerentes de planta. Él la conserva en su oficina, y bromea con sus visitantes: "Me dicen que vivo toda mi vida en el peldaño superior".



Escenarios y laboratorios de aprendizaje

La frontera de esta disciplina se encuentra en la creacion de innovaciones infraestructurales que permitan trabajar con modelos mentales. La planificación por escenarios, una de las innovaciones más influyentes, se ha difundido y diversificado cada vez más en los últimos años. El trabajo con "escenarios" —circunstancias hipotéticas— surgió en la cultura "no introspectiva" de Royal Dutch/Shell, y alentaba tradicionalmente a mirar hacia afuera, utilizando historias del futuro para indagar las fuerzas empresariales y políticas del presente. Poco a poco, esta tarea se orienta hacia el afinamiento de la comprensión interpersonal. Por ejemplo, Adam Kahane, ex planificador de Shell,

ha adoptado este enfoque para trabajar con dirigentes políticos de Sudáfrica. Ha descubierto que aun los más enconados antagonistas pueden hablar de temas delicados. Mediante la descripción de futuros plausibles, desarrollaron una mejor comprensión de las creencias tácitas de los demás. El escenario, cuando se utiliza de esta manera, se convierte en un "recuerdo del futuro" compartido: cuando la gente expone su perspectiva de lo que sucederá, revela las diferencias y similitudes en su actual visión del mundo. Dice Kahane:

> Ustedes se preguntarán por qué la gente no se marcha de estas acaloradas reuniones. Los conservadores y radicales seguían yendo porque notaban que estaban aprendiendo muchísimo, y lo pasaban bien. La ventaja de los escenarios es que, a diferencia de la negociación, la gente no tiene que comprometer a sus votantes, pero puede ver un lenguaje común —un modo común de comprender el mundo— que surge desde el principio del proceso. Una vez que ha terminado el proceso, ese lenguaje común facilita las negociaciones. *

* Adam Kahane, "Scenarios for Build Community" (Emeryville, California: Global Business Network, 1994).

Los modelos mentales también son esenciales para el diseño de laboratorios de aprendizaje. Cuando los ejercicios de reflexión e indagación forman parte de su labor, los laboratorios se convierten en campos de práctica donde la gente se capacita para hablar de sus supuestos en "tiempo real", en el momento en que abordan un tema. Se trata de hablar coherentemente sobre actitudes y creencias, permitir que los demás las señalen, oír comentarios con interés pero sin rencor, analizar más claramente el origen de nuestros actos. Estas aptitudes mejoran con la práctica, y sobre todo con una práctica de equipo bien estructurada.

{{ Un ejemplo es el laboratorio de aprendizaje de Ford (capítulo 91).

34 Qué esperar del trabajo con modelos mentales

Charlotte Roberts

Esta disciplina ofrece grandes oportunidades para el cambio. Aunque al principio algunos la consideran un mero ejercicio intelec-

tual, con poca relevancia para el "mundo real", quizá sea la más práctica de las cinco disciplinas. Como lo atestiguan los equipos que incorporan esta actividad, afina la capacidad para enfrentar tiempos de cambio.

Lamentablemente, es el lugar más dificultoso para comenzar la construcción de una organización inteligente. Se requiere mucha perseverancia para dominar esta disciplina, quizá porque muy pocos hemos aprendido a incorporar la indagación y la reflexión a nuestros pensamientos, emociones y conducta cotidiana. Cuando comenzamos a practicar estas aptitudes, llevamos a la superficie algunas de nuestras respuestas inconscientes y automáticas. Vemos, quizá por primera vez, lo que hemos hecho de nosotros y los demás mediante un pensamiento automático o incompleto. Aun después de vislumbrar nuestros modelos mentales, no es tan sencillo aprender a actuar de otra manera.

Práctica conjunta a través del tiempo

EL MEJOR MODO DE ADQUIRIR ESTAS NUEVAS APTITUDES CONSISTE EN TRATAR de llegar al fondo de los modelos mentales que han creado problemas empresariales crónicos. Celebre reuniones regulares con el mismo equipo, durante varios meses. Es aconsable que una persona capacitada en esa disciplina asista al equipo en las primeras sesiones.

Dispóngase a enfrentar emociones fuertes

HAY GENTE QUE ACEPTA DIVERSOS PUNTOS DE VISTA INTELECTUALMENTE pero puede tener problemas con las emociones que provoca este trabajo. Cuando quedan expuestas las premisas en que se basan los modelos, se notan sus defectos y limitaciones. Ahora la gente sabrá por qué hacemos cosas "estúpidas", "irritantes" o "burocráticas". Puede ser doloroso descubrir (lamentablemente, al mismo tiempo que los demás) que nuestros actos (o los de nuestro equipo u organización) se basan en datos erróneos o supuestos limitados. En el momento del descubrimiento, las emociones afloran a la superficie: furia, bochorno, incertidumbre, renuencia a hablar de un tema hasta entonces "indiscutible", confusión sobre los procedimientos, temor a las represalias.

Como la mayoría de los equipos de gestión tienen poca experiencia para abordar emociones tan virulentas, las emociones se descontrolan: la consternación y la incertidumbre se convierten en oposición y sen-

sación de traición, en vez de indagación y aprendizaje. Peor aún, se cambia de tema y se niega la existencia de estas emociones, lo cual paraliza al grupo hasta que es posible retomar el tema y comprenderlo. Es aconsejable apartar tiempo para el diálogo o la discusión experta sobre las emociones que han aflorado.

Los ejercicios que pueden ayudar incluyen "Momentos de conciencia" (capítulo 27) e "Indiscutibles" (capítulo 60). Véase también "Diálogo" (capítulo 54) y "Discusión experta" (capítulo 57).

Utilice la frustración como acicate para nuevas indagaciones

EL TRABAJO CON MODELOS MENTALES ES SIEMPRE DIFICULTOSO, AUNQUE SE trate de problemas empresariales. A veces los equipos comprenden que su capacidad para la comunicación aún no está a la altura de la tarea. A veces los miembros necesitan tiempo para reflexionar, o tiempo para sentirse cómodos. El equipo necesita estrategias para ajustar su ritmo, para saber cuándo debe hacer una pausa, cuándo debe reanudar, y cómo superar los atascos.

Se debe crear una atmósfera donde las frustraciones se puedan someter a una indagación. Si el grupo carece de conocimientos para tener un modelo mental adecuado (de su clientela, por ejemplo), puede valerse de preguntas para explorar esa carencia:

¿Qué sabemos sobre nuestros clientes?

¿Qué cosa intuimos como cierta, aunque no podamos respaldarla con datos?

¿Qué cosa ignoramos? ¿Cuáles son nuestras preguntas y conjeturas?

¿Qué cosa es imposible de conocer?

¿Qué experimentos limitados podemos diseñar para verificar nuestro modelo actual de la clientela?

Cuidado con el entusiasmo y la acción desenfrenada

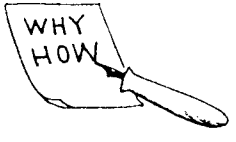
CUANDO EL EQUIPO ROMPA CON LAS LIMITACIONES QUE SE HA FIJADO A SI mismo, y entienda que al fin "ve" la verdad sobre sus integrantes, su trabajo o sus clientes, sentirá la tentación de actuar de inmediato: "¡A

nuestros clientes no les importa el precio, sólo la entrega inmediata!" Sólo han construido otro modelo mental que, de no verificarse, causará nuevas trabas. Quizá se apresuren a diseñar sistemas de entrega rápidos, cuando los clientes se preocupaban por las roturas y un mejor envase. Es oportuno hacer una pausa para reflexionar sobre la estrategia. Elabore pequeños experimentos para verificar el nuevo modelo antes de convertirlo en parte estándar de la infraestructura de la organización.

Creando nuevos modelos mentales

Los modelos mentales pueden ser generativos: uno puede proponerse crear una aptitud que no posee. Los científicos que crearon el programa espacial tuvieron que imaginar futuros posibles en los que nadie había pensado. Imaginaron cambios en transporte, creación de hábitats, investigación y uso de energía, y en cierta forma los alentaron.

Para que la generación de nuevos modelos mentales surta efectos duraderos, es preciso combinar la imaginación con la acción. Pregúntese: "Si tuviéramos un modelo mejor de nuestra clientela, ¿cómo nos comportaríamos?" Luego ensaye esa conducta, y con el tiempo compruebe si la nueva visión del mundo se aproxima más a la realidad.



35 La escalera de inferencias *

Rick Ross

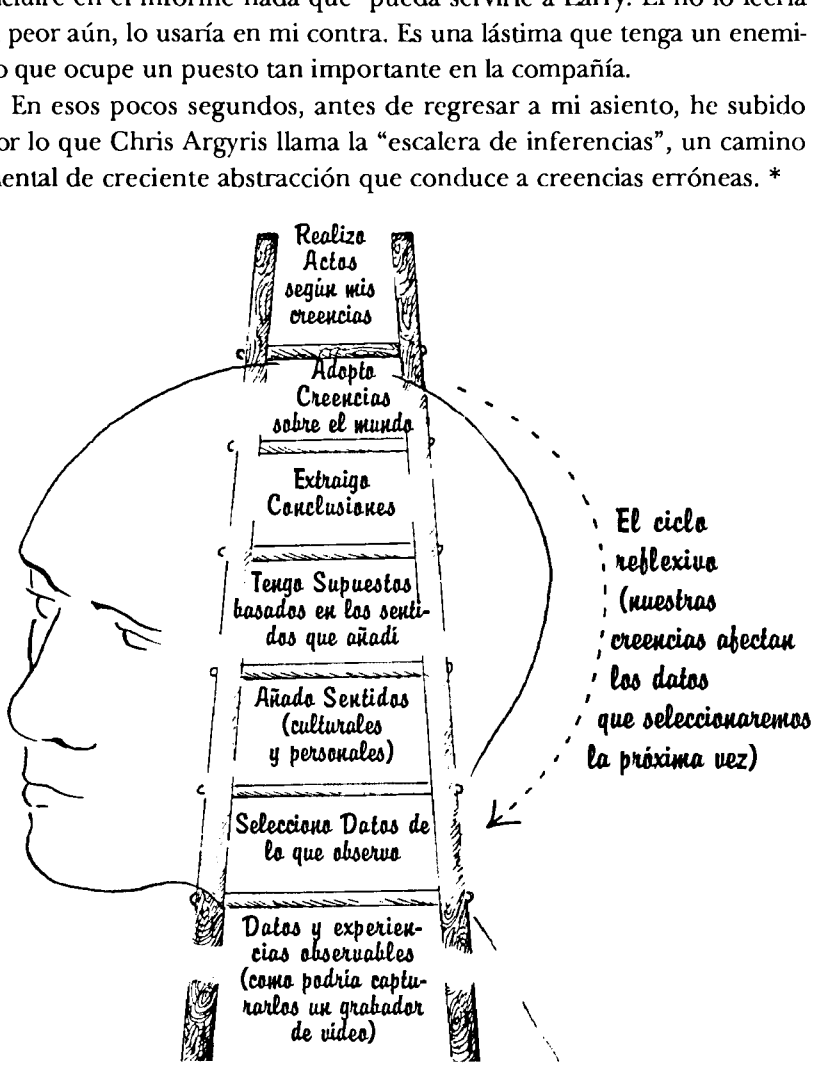
Vivimos en un mundo de creencias que se autogeneran y no se cuestionan. Adoptamos esas creencias porque se basan en conclusiones, las cuales se infieren de lo que observamos, además de nuestra experiencia del pasado. Nuestra capacidad para lograr los resultados deseados está menoscabada por nuestra convicción de que:

- Nuestras creencias son *la* verdad.
- La verdad es evidente.
- Nuestras creencias se basan en datos reales.
- Los datos que seleccionamos son los datos reales.

*** Este material incluye conceptos y ejemplos adaptados de *Systems Thinking: A Language for Learning and Acting. The Innovation Associates Systems Thinking Course Workbook* (Framingham, Massachusetts: Innovation Associates, 1992);**

Por ejemplo, hago una presentación ante el equipo de ejecutivos. Todos lucen atentos, excepto Larry, al final de la mesa, que parece aburrido y distraído. Aparta de mí sus ojos somnolientos y se lleva la mano a la boca. No hace preguntas hasta que llego al final, cuando señala: "Creo que deberíamos pedir un informe completo". En esta cultura, eso suele significar: "Pasemos a otro tema". Todos mueven sus papeles y guardan sus notas. Obviamente Larry me considera incompetente, lo cual es una pena, porque el departamento necesita estas ideas. Ahora que lo pienso, a él nunca le gustaron mis ideas. Larry es un ambicioso. Cuando regreso a mi asiento, he tomado una decisión. No incluiré en el informe nada que pueda servirle a Larry. Él no lo leería o, peor aún, lo usaría en mi contra. Es una lástima que tenga un enemigo que ocupe un puesto tan importante en la compañía.

En esos pocos segundos, antes de regresar a mi asiento, he subido por lo que Chris Argyris llama la "escalera de inferencias", un camino mental de creciente abstracción que conduce a creencias erróneas. *



de sugerencias de Philip McArthur y Robert Putnam; material de *Overcoming Organizational Defense* de Ch Argyris (Needham, Massachusetts: Allyn and Bac 1991), págs. 88-89; de Chris Argyris, *Reasoning, Learning and Action* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982), págs. xvi xvii, págs. 175-78); de Chris Argyris, Robert Putnam y Dia McLain Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), págs. 57-58). Véase m informacón sobre estos libros el capítulo 39.

*Véase *Overcoming Organizational Defense*, pág. 67.

- Comencé con datos observables: el comentario de Larry, tan evidente que aparecería en una grabación de vídeo.
- Seleccioné algunos detalles sobre la conducta de Larry: su mirada distraída y su aparente bostezo. (No noté que escuchaba atentamente un momento antes.)
- Añadí algunos sentidos propios, basados en la cultura de la empresa (Larry quería que yo terminara).
- Pasé rápidamente a supuestos sobre el ánimo de Larry (está aburrido).
- Llegué a la conclusión de que Larry considera que soy incompetente. Más aún, ahora creo que Larry (y tal vez todos sus allegados) es un oponente peligroso.
- Así, cuando llego al peldaño superior de la escalera, estoy conspirando contra él.

Todo parece tan razonable, y sucede tan deprisa, que ni siquiera me doy cuenta de lo que hice. Más aún, todos los peldaños de la escalera están en mi cabeza. Las únicas partes visibles para los demás son los datos observables del peldaño inferior, y mi propia decisión de actuar en el peldaño superior. El resto del trayecto, la escalera donde paso la mayor parte del tiempo, permanece oculta, indiscutida y abstracta. (Estos saltos escalera arriba a veces se llaman "saltos de abstracción".)

Tal vez haya subido muchas veces por esa escalera de inferencias. Cuanto más creo que Larry es mala persona, más refuerzo mi tendencia a reparar en su conducta maligna. Este fenómeno se conoce como el "ciclo reflexivo": nuestras creencias influyen sobre los datos que seleccionamos la próxima vez. Y hay otro ciclo reflexivo opuesto en la mente de Larry: al reaccionar contra mi conducta extrañamente antagónica, tal vez esté subiendo su propia escalera. Sin que nadie sepa por qué, pronto nos encontramos siendo enemigos acérrimos. *

Tal vez Larry estuviera aburrido por mi presentación, o quizás ansiara leer el informe por su cuenta. Tal vez pensara que soy incompetente, tal vez sea tímido, o tal vez tenga miedo de abochornarme. Es muy probable que haya inferido que yo pienso que es incompetente. No podemos saberlo hasta hallar un modo de verificar nuestras conclusiones.

Lamentablemente, los supuestos y conclusiones son difíciles de verificar. Por ejemplo, supongamos que yo deseara averiguar si Larry piensa de veras que soy incompetente. Tendría que llevarlo aparte y preguntarle: "Larry, ¿crees que soy idiota?" Aunque hallara un modo

* El "ciclo reflexivo" aparece por primera vez en el trabajo de William Isaac *The Ladder of Inference*, publicado en 1992 por el MIT Center for Organizational Learning.

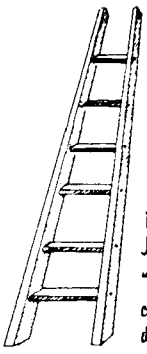
de expresar esa pregunta, ¿creería en su respuesta? ¿Yo respondería con franqueza si estuviera en su lugar? No, le diría que lo considero un magnífico colega, aunque para mis adentros lo despreciara aún más por haberme preguntado.

Ahora imaginemos que Larry, yo y otras tres personas formamos parte de un equipo de gestión, con nuestras creencias y supuestos no verificados. Cuando nos reunimos para tratar un problema concreto, la atmósfera está plagada de malentendidos, fallos de comunicación y componendas endebles. Así, mientras nuestro cociente intelectual individual promedia 140, el equipo tiene un cociente intelectual colectivo de 85.

La escalera de inferencias explica por qué la mayoría de la gente no recuerda de dónde han surgido sus actitudes más profundas. Los datos se han olvidado después de años de saltos deductivos. Afirmo que "los republicanos son tal cosa y tal otra" y alguien me pregunta por qué. Mi respuesta intuitiva es que no lo sé, pero lo he creído durante años. Entretanto, otros dicen: "Los demócratas son", pero tampoco saben por qué. Tal vez sólo estén repitiendo un viejo lugar común que en algún momento fue un supuesto. Pronto todos comenzamos a tomar esos supuestos por datos ("Sé que los republicanos son tal cosa y tal otra porque son tal cosa y tal otra"), pero estamos bastante alejados de la realidad.

Algunas escaleras de inferencias





Usando la escalera de inferencias

NO PODEMOS VIVIR SIN AÑADIR SENTIDOS O EXTRAER CONCLUSIONES, PUES sería un modo de vida árido y tedioso. Pero podemos mejorar nuestras comunicaciones por medio de la reflexión, y utilizando la escalera de inferencias de tres maneras:

- Adquiriendo mayor conciencia de nuestros pensamientos y razonamientos (reflexión)
- Volviendo nuestros pensamientos y razonamientos más visibles para los demás (alegato).
- Indagando el pensamiento y el razonamiento de los demás (indagación).

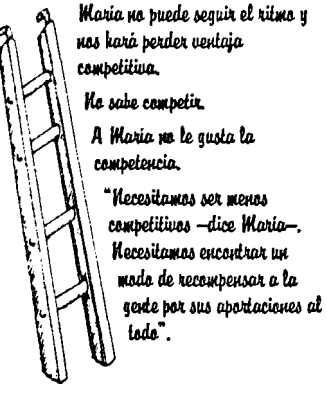
Una vez que Larry y yo comprendamos los conceptos que subyacen a la "escalera de inferencias", tenemos una manera de detener una conversación y hacer varias preguntas:



- ¿Cuáles son los datos observables que respaldan esta afirmación?
- ¿Todos concuerdan en la índole de los datos?
- ¿Puedes hacerme seguir tu razonamiento?
- ¿Como pasamos de los datos a estos supuestos abstractos?
- ¿Cuando dijiste ["tu inferencia"] te referías a ["mi interpretación de ella"]?

Puedo pedir datos de manera abierta: "Larry, ¿qué piensas de esta presentación?" Puedo verificar mis supuestos: "Larry, ¿estás aburrido?" O simplemente puedo verificar los datos observables: "Estuviste callado, Larry". A lo cual él puede responder: "Sí, estoy tomando nota, pues me resulta sumamente interesante".

Nótese que no digo: "Larry, creo que has subido la escalera de inferencias. He aquí lo que necesitas para bajar". El objetivo de este método no consiste en condenar a Larry (ni siquiera en diagnosticar a Larry), sino en volver visibles nuestros procesos mentales, para ver cuáles son nuestras diferencias de percepción y qué tenemos en común. (Podríamos decir: "Noto que estoy subiendo por la escalera de inferencias, y tal vez todos hacemos lo mismo. ¿Cuáles son los datos concretos?").

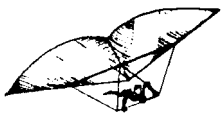


Este tipo de conversación no es fácil. Chris Argyris advierte a la gente que sea cauta cuando un dato parece muy obvio. Si nuestros modales sugieren que debería ser igualmente obvio para todos los demás, podemos obstruir la oportunidad de verificarlo. Por obvio que parezca, no es sólido mientras no se haya verificado independientemente, por medio de la observación de más personas, o mediante un registro tecnológico (una grabación o una fotografía).

Si se incorpora a las prácticas del equipo, la escalera se convierte en una herramienta saludable. Es estimulante mostrar a los demás los eslabones de nuestro razonamiento. Aunque no estén de acuerdo con nosotros, verán cómo hemos llegado allí. Y a menudo es sorprendente comprobar cómo hemos llegado allí, una vez que vemos los eslabones.

La columna izquierda *

Rick Ross, Art Kleiner



*Este ejercicio se basa en el método de investigación de dos columnas desarrollado por Chris Argyris y Donald Schön. Dicho método se presentó por primera vez en su libro *Theory in Practice* (San Francisco: Jossey-Bass, 1974).

PROPOSITO

Cobrar conciencia de los supuestos tácitos que rigen nuestra conversación y contribuyen a crear obstáculos en situaciones cotidianas, y desarrollar un modo de hablar con más claridad sobre dichos supuestos.

PASO 1: ESCOGIENDO UN PROBLEMA

Seleccione un problema dificultoso que haya abordado en el último mes, esas dificultades interpersonales que muchos procuramos ignorar.

- No puede llegar a un acuerdo con sus colegas.
- Otra persona no pone suficiente empeño.
- Usted se cree víctima de un trato injusto.
- Usted cree que nadie toma en cuenta su punto de vista.
- La organización se resiste (o usted cree que se resistirá) a un cambio que usted desea llevar a cabo.
- Usted cree que su equipo no presta atención al problema fundamental.

Escriba un párrafo breve describiendo la situación. ¿Qué trata usted de lograr? ¿Quién o qué le pone trabas? ¿Qué podría suceder?

PASO 2: LA COLUMNA DERECHA (LO QUE SE DIJO)

Ahora recuerde una conversación frustrante que haya tenido a causa de esta situación, o imagine la conversación que habría tenido si usted hubiera tocado el tema.

Tome varios papeles y trace una línea en el centro.

(También puede anotar esto en un procesador de texto que trabaje con tablas, para usarlas como doble columna. (No utilice la doble columna de texto, porque no podrá coordinar las líneas.)

En la columna derecha, escriba el diálogo tal como fue. O anote el diálogo tal como usted cree que sería si planteara este problema. El diálogo puede continuar varias páginas. Deje la columna izquierda en blanco hasta haber terminado.



PASO 3: LA COLUMNA IZQUIERDA (LO QUE USTED PENSABA)

Ahora, en la columna izquieda, escriba lo que usted pensaba y sentía, aunque sin decirlo.

UN CASO DE MUESTRA

He aquí un ejemplo del formato. Un gerente de proyectos de investigación y desarrollo (Juan) entiende que su supervisor (Tomás) le tiene

DESCRIPCION
Análisis de una conversación, tal vez recordada, tal vez grabada.

TIEMPO
De una hora y media a dos horas.

inquina. En la columna derecha, Juan anota su última conversación con Tomás. En la izquierda, Juan evoca sus propios pensamientos.

Lo que yo pensaba	Lo que dijimos
Llevamos dos meses de retraso y al parecer él no lo sabía. Yo esperaba que pudiéramos superar la demora.	*TOMAS: Juan, me gustaría ir allá la semana próxima. Llevamos varias semanas de retraso, y creo que una reunión en tu oficina nos beneficiaría a todos.*
Necesito aclarar que deseo asumir la responsabilidad por esto, pero no quiero ofrecerme como voluntario para trabajar más.	*YO: Esos plazos me tienen bastante preocupado. Aquí nos hemos topado con problemas y estamos trabajando las veinticuatro horas. Pero me dejaré un momento libre para una reunión, si así quieres.*
Nunca ofrece su ayuda en las etapas de planificación, cuando yo la necesitaría. Ahora es demasiado tarde para hablar de eso.	*TOMAS: Bien, he pensado que deberíamos mejorar nuestra coordinación. Tal vez pueda ayudarte de algún modo.*
Hace cambios que en definitiva nos retrasan. Sin duda quiere proponer otro.	*YO: Me alegraría conversar sobre los cambios que tienes en mente.* *TOMAS: no tengo en mente nada específico.*
Es una lástima que no pueda decirle que él es la causa de nuestras demoras. Si puedo quitármelo de encima un par de semanas más, creo que estaremos listos.	*YO: me gustaría tener un prototipo terminado para mostrarte antes de que vengas. ¿Por qué no quedamos para el día veintisiete?*

PASO 4: REFLEXION (UTILIZACION DE LA COLUMNA IZQUIERDA COMO RECURSO)

Se puede aprender mucho si se consigna una situación por escrito, s guarda una semana y se le echa un vistazo. El caso se convierte en u

instrumento que nos permite examinar nuestros pensamientos como si fueran de otro.

Al reflexionar, pregúntese:

- ¿Qué me ha inducido a pensar y sentir de esta manera?
- ¿Cuál era mi intención? ¿Qué pretendía lograr?
- ¿Alcancé los resultados que buscaba?
- ¿Cómo influyeron mis comentarios sobre las dificultades?
- ¿Por qué no dije lo que estaba en la columna izquierda?
- ¿Qué supuestos tenía sobre la otra persona?
- ¿Cuál fue el precio de operar de esta manera? ¿Cuáles fueron los frutos?
- ¿Qué me impidió actuar de otra manera?
- ¿Cómo puedo usar mi columna izquierda como recurso para mejorar nuestras comunicaciones?

Por ejemplo, yo (Rick) he desarrollado un modo de describir mi columna izquierda a los demás de una manera que no resulta acusatoria. Utilizo un lenguaje de este tipo: "Estoy entre la espada y la pared. La espada es nuestra conversación, mi columna derecha. Tú dices que deseas concretar rápidamente este proyecto. Por otra parte, mis pensamientos, mi columna izquierda, dicen que si seguimos adelante, perderemos la participación de Joe y Bill. Me cuesta hacerte este planteo porque en el pasado, cuando te pedí que redujéramos el ritmo por otros motivos, te enfadaste conmigo".

En las reuniones grupales, cuando sentimos rabia o frustración, la columna izquierda resulta muy valiosa. Uno puede detener la acción para decir: "Comprendo que tenemos tareas importantes que hacer, pero quiero señalar que no estamos concentrándonos en el verdadero problema. ¿Podemos revisar algunas premisas antes de seguir adelante? Quiero leer lo que he anotado en mi columna izquierda".

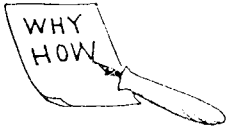
En otros casos, la conversación misma brinda un punto de abordaje. Comencemos por reescribir las conversación anterior tal como la habríamos entablado. ¿En qué forma la columna derecha (lo que usted dijo) podría expresar algunos pensamientos que figuran en la columna izquierda? ¿Cómo habría revelado sus pensamientos de un modo que contribuyera a encauzar la situación hacia donde usted deseaba? ¿Qué podría haber dicho usted para indagar en la columna izquierda de la otra persona?

Para un cotejo con la realidad, muestre el caso revisado a un tercero (por ejemplo un colaborador; véase el capítulo 11).

También puede mostrar partes selectas a la persona con quien entabló la conversación. Si lo maneja con delicadeza, puede ser un modo de romper el atasco: "He pensado ciertas cosas sobre nuestra última conversación, y quería cotejarlas contigo". En algunos casos ambos interlocutores recuerdan la conversación de modo totalmente distinto. Aunque convengan en lo que han dicho, tal vez no hayan tenido en cuenta las preocupaciones que el otro no expresó.

Cuando muestre el caso a la otra persona, no lo enfoque como una manera de "sincerarse". Tampoco se trata de "embellecer" la columna izquierda redefiniendo sus pensamientos con un toque de amabilidad cosmética. Como señala Robert Putnam, tal vez convenga callar algunos pensamientos de la columna izquierda. Nuestros censores internos a veces son bastante sabios, pues estos comentarios causarían estragos si se dijeran en voz alta. El propósito es plantear los supuestos y maletendidos cuya resolución contribuirá más a una conversación fructífera en el futuro.

Dos buenos puntos para continuar desde aquí son "Frases oportunas" (capítulo 38) y "Recetas para la conversación" (capítulo 37).



Riesgos y oportunidades que presenta la columna izquierda

Robert Putnam

Robert Putnam es colaborador de Chris Argyris y socio de Action Design, una empresa consultora que ayuda a las organizaciones a incorporar y aplicar la reflexión y la indagación. Nos ayudó bastante en la redacción de este capítulo. Cuando releyó este material, nos recordó que este ejercicio requiere un moderador capacitado para alcanzar todo su potencial. Como pensamos que el ejercicio reviste una gran importancia práctica y conceptual, le pedimos a Bob que se explayara sobre este comentario. En el capítulo 37, Bob nos habla del uso de "recetas" para promover el aprendizaje.

Cuando los casos de columna izquierda se discuten de a dos, el potencial de aprendizaje está limitado por la aptitud de los interlocutores para guiarse mutuamente. El aprendizaje fundamental requiere hablar de temas que son difíciles de encarar sin ponerse a la defensiva. Puede haber tres tipos de limitaciones.

- El "entrenador" puede compartir los supuestos y puntos ciegos que limitan la eficacia del "expositor".
- El entrenador puede cometer el error de compadecerse del expositor: "Mira qué desquiciada está esa gente". Esto puede crear una sensación de camaradería, pero la atención deja de concentrarse en los supuestos tácitos del expositor.
- Tal vez el entrenador no sepa cómo abordar el tema de las "limitaciones" del expositor de una manera que fomente la indagación. Imagine que usted es un expositor, y el entrenador dice: "Con un espíritu de aprendizaje, creo que realmente la has pifiado. Dices que quieres ser franco, pero eres evasivo". Usted sentirá timidez o recelo. Si piensa que lo han interpretado mal, tal vez se abstenga de decirlo (limitando aún más la indagación), por temor a que el entrenador lo considere defensivo.

En grupos de seis a ocho personas, hay más oprotunidades de que alguien vea con mayor claridad el modo en que los expositores crean sus propias dificultades. Pero la mayoría de los grupos son peores que los pares para plantear las limitaciones de manera que fomenten la indagación. Un expositor puede recibir una andanada de comentarios abstractos, acusatorios y tendenciosos. El peligro para el aprendizaje es mayor cuando sólo se analizan los casos de uno o dos integrantes del grupo, quienes pueden pensar que los han escogido como chivo expiatorio.

El análisis de casos en equipo permite mayores efectos, pero también plantea dificultades. Como un gerente me comentó en privado: "¿Usted quiere que yo exponga mi columna izquierda delante del grupo? Pero es mi receta secreta para salvarme, y me ayudó a sobrevivir en todos estos años. Si los otros saben de qué se trata, quizá ya no dé resultado".

Pueden presentarse problemas más graves si un equipo cede a la tentación de que cada cual dé riende suelta a resentimientos y juicios que han callado durante meses o años. A menudo hay buenas razones para que la gente no revele lo que ha anotado en su columna izquierda. Expresar abiertamente ciertos pensamientos y sentimientos puede ser un importante paso inicial, pero pocos equipos tienen capacidad para sacar partido de estas situaciones espinosas.

En una reunión reciente en una unidad empresarial, un gerente regional de ventas a quien llamaremos Bill se puso de pie y declaró: "Nuestro mayor problema es marketing. No saben lo que hacen. ¡Hace años que lo digo, y nadie hace nada!"

En ese momento, la columna izquierda de Bill podría haber dicho: *Soy el único que asume la responsabilidad de plantear este problema esencial. Pero no soy de la casa matriz, así que se dan el lujo de ignorarme.*

Los otros, entre tanto, habrían anotado algo así en sus columnas izquierdas: *De nuevo Bill con sus protestas. Nunca está dispuesto a responsabilizarse de nada. No puede pedirnos que contratemos más gente de marketing cuando nos están exigiendo que reduzcamos los gastos. ¿Cómo podemos evitar estas protestas y dedicarnos a algo útil?*

Supongamos que este equipo decidiera que todos deben hablar abiertamente de sus columnas izquierdas. Bill defendería su posición, añadiendo que los otros cometían la irresponsabilidad de ignorarlo porque él pertenece a una filial. Los otros defenderían la posición contraria, añadiendo que Bill es un irresponsable que no hace más que poner trabas. La gente se sentiría furiosa, tensa e incapaz de resolver el problema. A lo sumo habría una sensación de catarsis por haber exteriorizado los sentimientos. Los participantes pensarían con razón que "ese asunto de la columna izquierda" es totalmente improductivo.

Un moderador calificado podría examinar el razonamiento de cada parte: "¿Los demás aprueban la opinión de Bill de que existe un importante problema de marketing? ¿Qué los induce a pensar que la solución es contratar una persona de marketing? Bill, cuando los demás alegan que no hay dinero para contratar a esa persona, ¿tienes pruebas en contrario? De no ser así, ¿por qué sigues insistiendo en ello?" El moderador podría instar a Bill a preguntarse si está actuando desde un modelo mental que dice: *Mi responsabilidad está cumplida cuando menciono el problema a los demás.* Análogamente, los demás podrían considerar si están actuando desde el modelo mental: *Cuando alguien menciona un problema, debe hacerse responsable de la solución.*

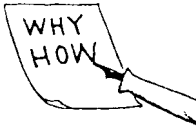
¿CONVIENE TENER UN MODERADOR CALIFICADO?

La revelación de columnas izquierdas crea grandes oportunidades para el aprendizaje. Para aprovecharlas, es importante que por lo menos un participante tenga voluntad y habilidad para promover la indagación, presencia de ánimo para reconocer los sutiles modelos mentales que hay en juego (incluidos los propios) y una posición eminente para que todos los presentes lo escuchen. En muchos casos, esto requiere un moderador externo.

He aquí como un equipo puede comprobar si cuenta con las aptitudes necesarias antes de tomar la decisión de actuar por su cuenta. Se

reúnen algunos miembros del equipo, y se plantean: Imaginemos que lo que pensamos está en las columnas izquierdas de los demás miembros. Ahora imaginemos qué sucedería si todos expresaran esas cosas en una reunión. ¿Cómo lo afrontaríamos? ¿Conduciría a cosas positivas, o sería una receta para que la gente diera rienda suelta a sus rencores o se aferrara tercamente a su opinión? ¿Dominamos el concepto de modelos mentales al extremo de comprender que somos capaces de poner a los demás a la defensiva?

36 Equilibrio entre indagación y alegato



Rick Ross, Charlotte Roberts

Los directivos de las empresas de Occidente se han capacitado toda la vida para ser expertos en resolución de problemas que saben expresar sus "alegatos" con elocuencia. Pero a medida que la gente asciende en la organización, enfrenta situaciones más complejas e interdependientes donde nadie "conoce la respuesta" y donde la única opción consiste en que grupos de individuos informados y comprometidos piensen en conjunto para obtener una comprensión más cabal. En este punto deben aprender a equilibrar la indagación con el alegato.

Al buscar este equilibrio, exponemos nuestros razonamientos y alentamos a los demás a cuestionarlos. "Esta es mi perspectiva y así es como he llegado a esta conclusión. ¿Qué os parece? ¿Veis algún modo de mejorar mi propuesta?"

Equilibrar la indagación con el alegato a veces atenta contra las opiniones arraigadas, y por eso resulta difícil dominar esta técnica. Pero el fruto se manifiesta en los enfoques más ricos y creativos que derivan de la combinación de múltiples perspectivas.

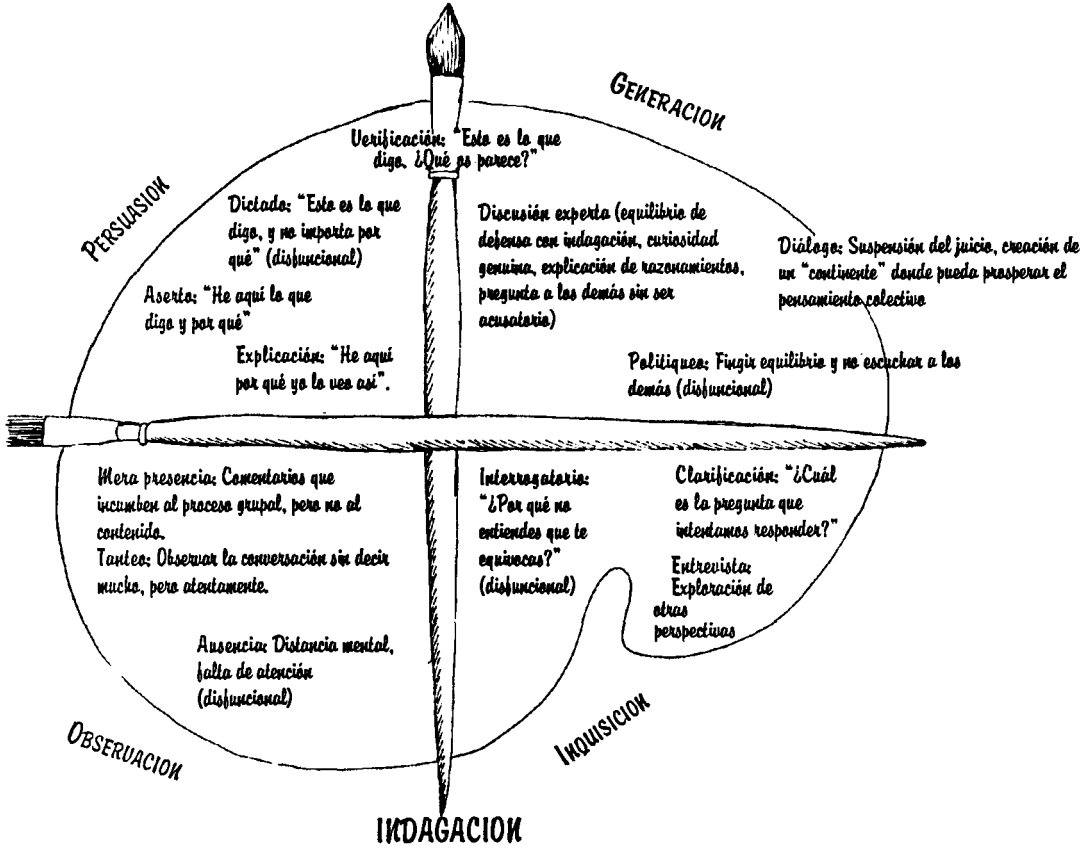
No recomendamos la indagación a solas. La gente siempre tiene un punto de vista que expresar, y es importante expresarlo en un contexto que permita aprender más sobre la perspectiva de los demás mientras ellos conocen mejor la nuestra. Tampoco recomendamos pasar de manera mecánica de una afirmación tajante ("Esto es lo que digo") a una pregunta ("¿Qué opináis?"). El equilibrio entre indagación y alegato requiere el desarrollo de diversas aptitudes. Es como si todos los

"colores" de la conversación pudieran exponerse en una paleta imaginaria. Como creador de su parte de la conversación, usted debe incorporar todos los tonos que figuran en la paleta. *

Este diagrama es sólo el comienzo de una taxonomía de roles que la gente puede adoptar en la conversación. Existen muchas combinaciones de diversos niveles de indagación y alegato, y cada cual surte su propio efecto.

Existen formas disfuncionales de la indagación y el alegato. Por ejemplo, en las organizaciones, la gente hábil siempre puede soslayar el proceso de indagación mediante un interrogatorio implacable, sin la menor consideración por la persona interrogada. Asimismo, el alegato puede cobrar un tono inquisitorial si el expositor se limita a "dictar" su punto de vista sin poner de manifiesto su razonamiento. La gente que no está dispuesta a exponer sus pensamientos también puede "replegarse" en el silencio, en vez de aprovechar la oportunidad de aprender por medio de la observación.

* Este diagrama es una expansión de la matriz indagación/Alegato desarrollada por Diana McLain Smith.



Una de las formas más destructivas de conversación es el "politiqueo", donde no hay discusiones abiertas, sólo una tajante negativa a aprender, aunque se dé la impresión de equilibrar indagación con alegato. En los talleres, vemos esta forma cuando la gente que ha leído *La quinta disciplina* juega al "juego de la cerveza". El juego simula un sistema de producción y distribución y demuestra que la estructura de un sistema determina la conducta. A partir de la descripción del juego que se presenta en *La quinta disciplina*, * algunos lectores llegan a la conclusión de que la estrategia ganadora consiste en pedir menos cerveza y sufrir demoras durante todo el juego. Cuando estas personas juegan, se aferran tozudamente a sus errores. Esta estrategia es desastrosa para el puntaje de su equipo, y sería desastrosa en la vida real, porque las empresas que sufren demoras no conservan su clientela. No obstante, estos jugadores se niegan a jugar de otra manera. Cuando les pide que cambien en bien de sus compañeros, no discuten con argumentos, sino que apelan a su situación de "superioridad": "Yo he leído el libro. Confía en mí. Sé lo que hago".

* *La quinta disciplina*, capítulo 3.

Se dice que todos tenemos una inclinación natural hacia el alegato o la indagación. El debate y el derecho enseñan el alegato, el periodismo y la asistencia social (si se practican bien) enseñan la indagación. Los hombres son más recompensados por el alegato, las mujeres por la indagación. En el Sur de los Estados Unidos, las mujeres aprenden que es indicio de mala educación expresar sus necesidades. (En vez de pedir un refresco de menta, una mujer sedienta diría: "Es un día bochornoso. ¿No sería maravilloso que todos bebiéramos un refresco?").

Protocolos para equilibrar el alegato con la indagación

EQUILIBRAR ALEGATO E INDAGACION ES UN MODO DE COMENZAR A CAMBIAR una organización desde dentro. No se precisa ningún mandato, presupuesto ni aprobación para comenzar. Casi siempre usted será recompensado con mejores relaciones y una reputación de integridad.

El propósito de estas recetas es ayudar a la gente a adquirir las aptitudes para equilibrar la indagación con el alegato. Utilícelas toda vez que una conversación le ofrezca la oportunidad de aprender; por ejemplo, cuando un equipo esté abordando un tema dificultoso que requiere información y participación de todos los integrantes. *

Véase también "Frases oportunas" (capítulo 38).

* Estos protocolos se adaptaron con muchas modificaciones de material desarrollado para *Leading Learning Organizations* (Encinitas, California: Ross Partners, 1993); de material desarrollado por Diana McLain Smith y Philip McArthur de Action Design; y de *La quinta disciplina*.

1. PROTOCOLOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL ALEGATO

Exponga sus procesos mentales (suba lentamente la escalera de inferencias).

Qué hacer	**Qué decir**
Exponga sus premisas, y describa los datos que condujeron a ellas.	*Esto es lo que pienso, y así es como llegué a pensarlo.*
Explique sus premisas.	*Di por sentado que...*
Haga explícito su razonamiento	*Llegué a esta conclusión porque...*
Explique el contexto de su punto de vista: quiénes serán afectados por sus propuestas, cómo serán afectados y por qué.	
Dé ejemplos de lo que propone, aunque sean hipotéticos o metafóricos	*Para tener una imagen clara de lo que digo, imaginad que sois la clientela que resultará afectada...*
Mientras habla, trate de imaginar la perspectiva de los demás acerca de lo que usted dice.	

Someta sus conclusiones y supuestos al juicio de los demás.

Qué hacer	**Qué decir**
Aliente a los demás a explorar su modelo, sus premisas y sus datos.	*¿Qué pensáis de lo que digo? ¿Veis algún fallo en mi razonamiento? ¿Qué podéis añadir?*
Absténgase de las actitudes defensivas cuando cuestionen sus ideas. Si defiende algo valioso, sólo se fortalecerá si se somete al juicio de los demás.	

Qué hacer	Qué decir
Revele los detalles que le resulten menos claros. Esta actitud, en vez de debilitarlo, desactiva la fuerza de los opositores, e invita al mejoramiento.	*He aquí un aspecto que podríais ayudarme a resolver...*
Aun en medio de su alegato, escuche con atención y aliente a los demás a presentar otras perspectivas.	*¿Alguien lo ve de otra manera?*

2. PROTOCOLOS PARA MEJORAR LA INDAGACION

Pida a otros que expongan sus procesos mentales.

Qué hacer	Qué decir
Acompañe a los demás por la escalera de inferencias y averigüe qué datos utilizan.	*¿Qué te lleva a esta conclusión? ¿Con qué datos cuentas? ¿Por qué dices eso? ¿Qué significa eso? ¿Cómo se relaciona esto con tus otros intereses? ¿Adónde va tu razonamiento?*
No sea agresivo en su lenguaje, y menos con la gente que no está familiarizada con estos métodos. Sus preguntas no deben inducir actitudes defensivas.	En vez de preguntar *¿A qué te refieres?* o *¿Qué pruebas tienes de ello,* pregunte *¿Puedes ayudarme a comprender tus ideas al respecto?*
Explique sus razones para la indagación, y cómo su indagación se relaciona con sus propios intereses, esperanzas, y necesidades.	*Te pregunto cuáles son tus premisas porque...*
Induzca a los demás a explayarse. Averigüe por qué dicen lo que dicen.	

Compare las premisas propias con las ajenas.

Qué hacer	Qué decir
Verifique lo que dicen pidiendo que lo sitúen en un contexto, o que den ejemplos.	*¿Cómo afectaría esta propuesta...? ¿Esto es parecido a...? ¿Existe un ejemplo similar...?*
Verifique si ha comprendido lo que le han dicho.	*Veamos si entiendo lo que has dicho...*
Preste atención a la nueva comprensión que puede surgir. No se empeñe en destruir la argumentación del otro ni en promover su propia propuesta.	

3. PROTOCOLOS PARA ENFRENTAR UN PUNTO DE VISTA CON EL CUAL DISIENTE

Qué hacer	Qué decir
Una vez más, pregunte cómo ha llegado el otro a ese punto de vista.	*¿Cómo llegaste a esta conclusión? ¿Tienes en cuenta datos que yo no he examinado?*
Cerciórese de haber comprendido bien.	*Veamos si he comprendido. ¿Me estás diciendo...?*
Explore, escuche, presente sus opiniones de manera abierta. Esté alerta al sentido más amplio que puede surgir de la exposición franca de otros modelos mentales.	*¿Has pensado que....?*
Utilice su columna izquierda como recurso	*Cuando dices tal y cual cosa, temo que ello implique...*
Manifieste sus preocupaciones y aclare por qué las tiene	*Me cuesta entenderlo, pues he razonado que...*

4. PROTOCOLOS PARA MOMENTOS DE ATASCO

Qué hacer	Qué decir
Admita que hay un atasco, y procure superarlo con humor. (La concentración en los "datos" puede guiarlo por la escalera de inferencias.)	*¿Qué sabemos con certeza?*
	¿Hay algo que nos parezca cierto, pero que no esté confirmado por los datos?
	¿Qué es lo que ignoramos?
Busque información que ayude a la gente a salir adelante.	*¿Qué es imposible de conocer?*
Pregunte si hay un modo de diseñar juntos un experimento o indagación que brinde nueva información. Escuche las ideas como si fuera la primera vez.	*¿En qué estamos de acuerdo, y en qué no?*
Considere el modelo mental de otra persona como un fragmento de un rompecabezas más grande.	*¿No estamos partiendo de supuestos muy diferentes? ¿De dónde han surgido?*
Pregunte qué datos o qué lógica podrían modificar esas perspectivas.	*¿Qué tendría que suceder para que tuvieras en cuenta una alternativa?*
Pida la ayuda del grupo para reelaborar la situación	*Parece que nos hemos atascado y temo que saldremos de aquí sin habernos entendido. ¿Alguien tiene ideas que nos ayuden a aclarar nuestro pensamiento?*
No permita que la conversación se detenga con un "acuerdo sobre el desacuerdo".	
Evite promover sus argumentos cuando alguien habla desde otro punto de vista.	*No comprendo el porqué de nuestra desavenencia..*



37 Recetas para la conversación

Robert Putnam

Robert Putnam, socio de Action Design, nos prestó una gran ayuda en esta parte del libro, partiendo de su artículo sobre ciencia de la acción: "Recipes and Reflective Learning: 'What Would Prevent You From Saying It That Way?'", en The Reflective Turn: Case Studies in and on Educational Practice *(Nueva York: Teachers College Press, 1991). Philip McArthur, cuyas "líneas de apertura" (capítulo 38) brindan un ejemplo de recetas, también es socio de Action Design.*

La gente que aprende reflexión e indagación pronto elabora un repertorio de lugares comunes, las cuales denomino "recetas" porque la mayoría se utilizan como procedimientos graduales para obtener determinada respuesta. Por ejemplo, he aquí una conversación donde Paul, un consultor interno, trata de ayudar a Linda, una supervisora, a explorar las premisas de un episodio problemático donde han despedido a alguien:

PAUL: ¿Usted y los demás supervisores hablarán de este episodio, para aprender de él?

LINDA: No pienso mencionar el tema.

PAUL: ¿Qué le impide mencionarlo?

LINDA: Nada me lo impide. ¿Qué quiere hacerme decir?

Más tarde Paul reflexionó: "Con esa frase me metía en un aprieto". Luego describió lo que pensaba en ese momento: "¿Lo estoy manejando bien? ¿Me preocupo demasiado por lo que hago? ¿Me he atascado en esta técnica?"

El valor de las recetas

LAS REFLEXIONES DE PAUL SUGIEREN LAS DIFICULTADES QUE ESPERAMOS EN las primeras etapas de utilización de una técnica nueva, que resulta poco natural. Cuando se metió en apuros, dudó de su aptitud para hacer un seguimiento. Y su timidez le impedía ser competente. A primera vista, parece que estaba en un atolladero, pues no tenía destreza suficiente para utilizar hábilmente las técnicas de indagación, así que

quedaba reducido a "recetas", preguntas enlatadas que remedian lo que diría un interventor calificado, y que inevitablemente lo "meterían en un aprieto".

Pero el aprendizaje de las aptitudes comienza por las recetas. Por ejemplo, si usted decide que le escalera de inferencias (capítulo 35) es útil, ¿cómo aprende a aplicarla? Sin práctica, el concepto no se asimila, y no se puede practicar con eficiencia mientras no se haya asimilado. Se supera el dilema siguiendo un conjunto de reglas.

1. Identifique las conclusiones que alguien saca.
2. Solicite los datos que llevaron a esa conclusión.
3. Inquiera acerca del razonamiento que conecta los datos y la conclusión.
4. Infiera una posible creencia o premisa.
5. Exponga su inferencia y verifíquela con la persona.

Recetas destinadas a la obsolescencia

ESTAS RECETAS PRODUCEN DATOS UTILES, Y SE APRENDEN CON FACILIDAD. Su vividez también contribuye a concentrar la reflexión.

Pero existe una advertencia. Las recetas sólo sirven cuando se usan con la intención de superarlas, cuando conocemos sus limitaciones.

He aquí algunos lineamientos para ello. (Desde luego, también son recetas, así que sólo sirven cuando conocemos sus limitaciones.)

- *Examine después su propia conversación:*

  Describe su uso de las recetas y reflexione sobre ello. Paul, por ejemplo, utilizó "¿Qué le impide?" como una especie de crítica, insinuando que Linda era hipócrita. Pero en su crítica retrospectiva, Paul comprendió que la había prejuzgado y que quizás ella tenía buenas razones para no hablar de ello en ese momento: "Tal vez fue una cuestión de oportunidad, pero yo no supe oírla y lo traté como si fuera una cuestión de incoherencia". Esta reflexión de Paul constituye un modo invalorable de aprender.

- *Busque estrategias genéricas para mejorar el uso de las recetas:*

  Cuando examine sus conversaciones anteriores, procure elaborar estrategias generales para varios atascos. Por ejemplo, Paul trabajaba con un gerente llamado Mike, quien había dado un mensaje contradictorio a un subordinado. Una y otra vez, Paul preguntó a Mike por qué no había dicho más directamente lo que quería. Más

tarde, escuchando las cintas de la conversación, Paul elaboró una máxima: en vez de obligar a la gente como Mike a admitir su error, es más útil indicarle que está atrapada en un dilema y ayudarle a resolverlo. Paul utilizó esta máxima con mucho éxito en su trabajo con otras personas.

- *Adopte la perspectiva de la otra persona:*

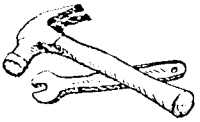
  Esta regla es difícil de recordar. Paul, por ejemplo, a pesar de su capacitación y reflexión, aún defendía su punto de vista en una serie de intensas reuniones acerca de una racionalización. Aun sus "recetas" eran maneras sutiles de tratar de manipular a un gerente de planta llamado Greg, para hacerle cambiar de parecer. Pero al fin, cuando Greg respondió a una receta de Paul expresando temor a la reacción de su jefe, Paul (como dijo después) sintió que algo cambiaba en su interior. Le comentó abiertamente al grupo que él podría pensar de otra manera "si se pusiera en lugar de Greg". Greg, a su vez, presentó una propuesta de cambio. Poco a poco el grupo superó el atasco y elaboró un proyecto para reestructurar la división con más inteligencia.

- *Averigüe la perspectiva de la gente con quien usted trabaja:*

  A estas alturas, Paul había superado la etapa de las recetas y podía preguntar a la gente con quien trabajaba: "¿He adoptado una actitud indagatoria en mis alegatos? Lo intenté, pero no sé si fue puramente formal". Sus intervenciones eran menos rígidas, más naturales. Y ya no le interesaba tanto lograr que los demás hicieran lo que él proponía, sino lo que el equipo podía lograr.

Las recetas son meros dispositivos cuando uno comienza a usarlas. Usted las utilizará viendo la situación desde su perspectiva habitual, pero esa perspectiva cambiará a medida que usted adquiera experiencia. Cuando menos lo espere, habrá pasado, sin planearlo de antemano, de una técnica específica a una práctica más profunda.

38 Frases oportunas



Philip McArthur

Cuando...	**Puede decir...**
Se expresan opiniones contundentes sin razonamientos ni ejemplos...	*Tal vez tengas razón, pero me gustaría comprenderlo mejor. ¿Qué te hace creer que...?*
La discusión se va por la tangente...	*No entiendo cómo se relaciona con lo que decíamos. ¿Puedes explicarme por qué te parece importante?*
Usted dude de la pertinencia de sus propias ideas...	*Tal vez lo que digo no venga al caso. Si es así, decídmelo y aguardaré.*
Dos miembros del equipo se explayan sobre un tema mientras los demás observan...	*Me gustaría expresar mi opinión sobre lo que se ha dicho hasta ahora, para ver la opinión de todos.*
Se defienden varios puntos de vista al mismo tiempo...	*Ahora tenemos tres ideas sobre la mesa* [enumérelas]. *Sugiero que las abordemos una por vez...*
Usted detecta una reacción negativa en los demás...	*Cuando dijiste* [cite el ejemplo] *tuve la impresión de que te sentías* [describa la emoción]. *En tal caso, quisiera saber qué te ha contrariado. ¿Es algo que he dicho o hecho?*
Usted detecta una reacción negativa en usted mismo...	*Tal vez sea problema mío, pero cuando dijiste* [ejemplifique] *me sentí... ¿Interpreto mal lo que has dicho?*
Otros parecen empecinados en su opinión...	*¿Hay algo que pueda hacer o decir para convenceros de lo contrario?*

39 Reflexión e indagación por cuenta propia

Jeff Dooley

Si le interesan las aptitudes de reflexión e indagación que presentamos en esta parte del libro, tal vez desee ahondar más en la "ciencia de la acción", el conjunto de teorías y prácticas de las cuales derivan. Ofrecemos una orientación bibliográfica con comentarios de Rick Ross, Amy Edmondson (alumna de Harvard y allegada de Buckminster Fuller) y Jeff Dooley (consultor de desarrollo empresarial de Benicia, California).

¿Puede un individuo adquirir aptitudes en reflexión e indagación estudiando por cuenta propia? ¿Existe una teoría que nos guíe en la adquisición de esas aptitudes? Si no somos del todo conscientes de nuestros modelos mentales, ¿cómo avanzar por un programa de aprendizaje por cuenta propia sin que nuestros alegatos interiores conspiren contra el intento?

Hace tres años, me propuse verificar estas preguntas. Comencé por leer los libros importantes de la especialidad, pero eso es sólo el primer paso: es fácil abrazar los principios de la indagación y la reflexión, pero difícil adquirir una actitud mental que esté abierta a este tipo de aprendizaje.

Descubrí que debía combinar mis estudios con la práctica asidua. Al principio, antes de tener oportunidades para utilizar estas aptitudes en el ámbito empresarial, mi esposa Lynn y yo las practicábamos juntos. Nuestras charlas en la cocina se volvían morosas mientras analizábamos cada palabra. Poco a poco aprendimos a indagar las fuentes de las perspectivas del otro, a contenernos cuando tratábamos de ejercer un control unilateral sobre la conversación, y a llevar a la superficie nuestras más recónditas rutinas defensivas.

Desde entonces he expandido mi práctica entre amigos, colegas y grupos de estudio. Con el tiempo, si uno continúa, comienza a ver la importancia del arte y la creatividad en esta práctica. Durante una sesión, por ejemplo, cuando los participantes criticaban sus "columnas izquierdas", no veían que se estaban criticando con una rudeza que atentaba contra los consejos que ofrecían. En vez de señalarlo, pregunté si podía desempeñar el papel de uno de los críticos, usando sus

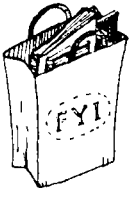
mismas palabras, mientras él desempeñaba el papel de su interlocutor. Se puso furioso y defensivo al oírlas, y sólo entonces comprendió las semillas de ineficacia que sembraba su propia conducta. ¿Es posible aprender eso en un libro? Tal vez no, pero estos libros son importantes puntos de partida.

DESBARATANDO LAS DEFENSAS



Overcoming Organizational Defenses (Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991) es el libro de Chris Argyris más accesible para los gerentes. Es un pequeño volumen que alega que la conducta "defensiva" cotidiana –la conducta con la cual creemos dominar las circunstancias– es el peor modo posible de actuar en las organizaciones, pues oculta la verdadera dinámica de la situación. ¿Por qué, por ejemplo, el "mago del presupuesto" de la época de Reagan, David Stockman, no logró detener la inminente crisis de la deuda? Porque en la Casa Blanca las luchas internas nunca debían parecer tales. ¿Por qué ocurrió el desastre del *Challenger* en la NASA, aunque los ingenieros de las compañías contratistas informaron con antelación que existían problemas de seguridad? Porque nadie se preguntó por qué los directivos no los escuchaban. Los primeros cinco capítulos muestran cómo nacen las defensas en las organizaciones y los cuatro últimos capítulos presentan estrategias para desbaratarlas. **–RR**

DESAPRENDIZAJE



Los artículos "Skilled Incompetence" (*Harvard Business Review*, septiembre 1986) y "Teaching Smart People How To Learn" (*Harvard Business Review*, mayo-junio 1991), ambos de Chris Argyris, presentan muchos ejemplos de ejercicios con columna izquierda y escalera de inferencia, y cómo los usa la gente.

El primero parte de la premisa de que ni siquiera la gente más capacitada en comunicaciones puede exponer sus modelos mentales mientras no haya "desaprendido" ciertas costumbres, como la de sentirse amenazado y actuar a la defensiva.

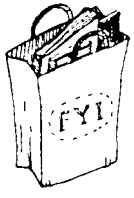
El segundo se basa en una experiencia de quince años con consultores de gestión, y sugiere que la mayoría de nosotros podemos culti-

var la vulnerabilidad intelectual y emocional del fracaso, sin necesidad de fracasar. —**RR**



APRENDIZAJE EMPRESARIAL

En su libro *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978), Chris Argyris y Donald A. Schön introducen los "mapas de acción", diagramas que muestran cómo los modelos mentales disfuncionales, sostenidos por diversas personas de la misma organización, se refuerzan unos a otros. Por ejemplo, en el caso de un instituto tecnológico del Tercer Mundo (pág. 54), el "experto" local y el "experto" de la oficina central no podían ponerse de acuerdo en la asignación de tareas para el personal. No admitían ni comentaban este desacuerdo, sino que maniobraban para sortearlo, con lo cual agravaban sus problemas. A medida que participan más personas, esta dinámica interpersonal redunda en "ciclos inhibitorios secundarios", coaliciones, grupos y comités que pasan el tiempo tratando de ser más hábiles que los demás. Esta dinámica no sólo inhibe el desarrollo de nuevos modelos sino que se autorrefuerza, pues está diseñada para camuflar errores incorregibles. —**JD**



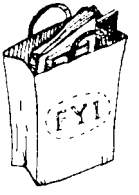
LA CIENCIA DE LA ACCION

En *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), Chris Argyris, Robert Putnam y Diana McLain Smith ofrecen un relato en profundidad de un proceso de aprendizaje organizacional. También presentan una crítica a las ciencias sociales tradicionales, donde el experimentador cobra distancia ante el experimento.

Los intervencionistas que procuran cambiar las organizaciones quizá ya posean aptitudes tales como el equilibrio entre alegato e indagación y el análisis por columna izquierda, pero el intervencionista también debe dar un ejemplo: abstenerse de toda forma de coerción o de control unilateral. Aquí hay una paradoja: ¿cómo se obtiene consentimiento libre e informado sin controlar el grupo, cuando la conducta automática (defensiva) de los participantes puede obstruir el camino hacia el consentimiento libre e informado?

La tercera parte de *Action Science* describe un modo de escapar de esta paradoja. Relata una intervención durante la cual los participantes se asombraron de comprobar que actuaban contra los valores que decían defender, aprendieron a comprender y graficar sus modelos mentales y las cadenas causales de conducta que reforzaban dichos modelos, y al fin aprendieron a inventar y producir conductas coherentes con los valores de los nuevos modelos. Esta sección ofrece lineamientos para diseñar una intervención basada en la ciencia de la acción. **—JD**

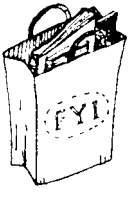
CONOCIMIENTO PARA LA ACCION



En *Knowledge for Action* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992; en prensa, Ediciones granica), Chris Argyris presenta una descripción de los procesos de aprendizaje que fomenta mediante sus intervenciones. Al presentar su relato de una intervención de cinco años con el equipo de gestión de una firma consultora, Argyris introduce un concepto clave: el "conocimiento accionable". El conocimiento accionable no sólo esclarece una estrategia (por ejemplo, la estrategia que un gerente podría utilizar para alentar el aprendizaje de otros) sino que especifica las aptitudes que el gerente necesita para poner en práctica dicho conocimiento, y las condiciones que se deben crear en la organización.

Los capítulos del libro están organizados en torno de episodios claves del proceso de aprendizaje, y la transcripción de estos episodios nos deja entrever el proceso de la ciencia de la acción desde los ojos de un observador. Argyris nos permite comprender su propio enfoque otorgando un puntaje a las transcripciones y describiendo detalladamente episodios difíciles, en algunos de los cuales intervino. Incluso deplora una estrategia que utilizó en un momento dificultoso y la compara con las conductas que pudo haber producido de otra manera. También describe la riña entre dos consultores que se enfrentaron a los tres años del proceso, a pesar de su creciente capacidad. **—JD**

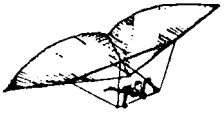
CULTURA Y LIDERAZGO



La cultura de una organización está constituida por los modelos mentales colectivos de sus integrantes, de modo que es imposible modifi-

car una organización sin investigar sus supuestos culturales. En su libro *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985, 1992), Edgar H. Schein presenta un modelo donde los supuestos culturales sufren una profunda influencia de las creencias de los fundadores y los dirigentes, que persisten durante años aunque los fundadores hayan dejado de dirigir la compañía. A diferencia de Chris Argyris, Schein considera que la mayoría de las organizaciones son esencialmente saludables, y pacientes de buena voluntad. Carecen de ciertas aptitudes y adolecen de valores disfuncionales, pero es posible corregir estos problemas mediante una atenta labor clínica.

El libro contiene dos capítulos que describen una manera participativa de desarrollar la cultura de una organización. Un investigador comienza a compilar datos sobre "artefactos culturales" tales como los códigos de indumentaria, modos de hablarle al jefe y otros datos visibles. Se pide al empleado más reciente que inicie la lista, para ofrecer las observaciones relativamente imparciales de un recién llegado. El segundo conjunto de datos abarca los valores "declarados", es decir, las justificaciones de los artefactos culturales visibles. Ello requiere que la gente piense con mayor profundidad para generar explicaciones tales como "valoramos la resolución de problemas más que la autoridad formal", las cuales, una vez expresadas, son reconocidas por todos. El tercer nivel captura supuestos compartidos subyacentes, que sólo se revelan al cabo de ciertos sondeos, mediante comentarios sobre incoherencias entre artefactos y valores declarados. Por último, el investigador compila los hallazgos del grupo y juntos examinan qué supuestos pueden alentar o desalentar el cambio. **—AE**



Escribiendo a las lealtades

Art Kleiner

El propósito de la mayoría de los memorandos e informes no es promover el aprendizaje, ni siquiera comunicar, sino escoger una versión de la verdad para presentarla "oficialmente": al jefe, al mundo exterior o a la posteridad. Los que redactan informes dentro de una organización inteligente se encuentran en un brete. ¿Deben escribir la

verdad tal como la organización necesita oírla, o deben escribir lo que se espera políticamente de ellos? Afortunadamente, un informe bien enfocado puede ser un magnífico vehículo para revelar modelos mentales.

Es un ejercicio difícil, especialmente para las personas a las que no les gusta escribir. Pero éstas son las personas que más se beneficiarán de ello. (Yo lo he usado para ayudar a personas que sufrían un bloqueo.) El ejercicio también exige mucho "andamiaje": tres borradores de un informe que nadie verá jamás, pero que usted necesita para crear el producto final. (Por eso un programa procesador de texto es una gran ayuda.) Sin embargo, consuélese pensando que es mucho más fácil escribir un informe de este modo, aunque parezca tedioso, que de la manera tradicional. *

PROPOSITO
Este ejercicio tiene dos propósitos: ayudarle a ver con mayor claridad sus modelos mentales acerca d personas claves de la organización, y a abordar una dificultad desde varia perspectivas. También puede ayudarle a adquirir habilidad política.

*Este ejercicio se basa e ejercicios y conceptos de James L. Evers (véase "Cambiando la escuela" en e capítulo 76).

DESCRIPCION
Escribir tres versiones de u informe, para tres destinatarios, y luego analizar las diferencias.

TIEMPO
Diez a veinte horas, repartidas en una o dos semanas.

PASO 1: ENUMERANDO LAS LEALTADES

Escoja una situación difícil que usted enfrenta ahora. Luego escriba un informe o memo sobre ella. O utilice este ejemplo ficticio:

Su organización ha descubierto que es involuntariamente responsable de una crisis de salud en su comunidad. Lo han designado a usted para investigar los daños y escribir un informe. El informe será leído por el gerente general, el oficial de finanzas y su superior inmediato, y por el Organismo de Protección Ambiental. Usted sabe que es probable que una versión llegue a la prensa, así que todos sus vecinos lo leerán. Su carrera depende del modo en que encare el informe.

El ejercicio da mejores resultados si usted se concentra en un problema propio y actual. Comience por enumerar en un papel a todas las personas y cosas a las que espera ser leal cuando escriba el informe. ¿Qué personas serían importantes para usted? Enumere todas las que pueda. Algunas pueden ser entidades hipotéticas o simbólicas, sepultadas muy dentro de usted.

Una lista de "lealtades" para el informe sobre la crisis de salud podría incluir:

Mi jefe	El gerente general
Mi esposa y mis y hijos	Mis colegas
Mis pares en otras funciones	Mis subalternos
Mis vecinos	Mi respeto por la calidad de mi trabajo

Mi respeto por la verdad	Todas las personas con quienes hablé cuando reunía información
Mi mentor, cuyas actitudes he integrado a mis juicios	El personal directivo
El reportero que me llamó pidiendo información	La maestra que conocí el año pasado en una reunión de padres
Mi imagen de mi futuro yo	Mi ideal de mí mismo cuando tenía catorce años
Mi concepto de la ciencia	El departamento de Relaciones Públicas
El delegado sindical	Etcétera (incluya los que desee)

PASO 2: ESCOJA DOS, MAS LA VERDAD

Lo más probable es que casi todas estas lealtades le resulten importantes en algún sentido. Pero escoja dos que le resulten esenciales. (Más tarde regresará a las demás.) *Idealmente, deberían ser dos personas o grupos de personas que leerán el informe cuando esté terminado.*

Además de las dos lealtades que ha escogido, también debe escoger mentalmente su lealtad a la verdad tal como la ve.

Anote, o marque con un círculo, los nombres de las dos lealtades que ha elegido. En el paso posterior al siguiente, usted escribirá un memo para cada uno de ellos, pero por el momento aparte sus nombres, pues sólo presentarían una traba.

PASO 3: EL INFORME PARA LA VERDAD

Escriba una descripción de la situación como si la verdad fuera la única lealtad que usted tiene. En otras palabras, escriba el informe como si estuviera destinado a una cápsula de tiempo que sólo se abrirá después de su muerte. ¿Qué ha sucedido y qué significa?

Un informe completo sería demasiado largo, así que recomendamos que escriba sólo tres párrafos.

a. *Presentación (párrafo inicial)*

Imagine que la gente, dentro de cien años, abre la cápsula de tiempo y lee su informe. ¿De qué manera desearía atraer su interés? Este párrafo no tiene por qué contar toda la historia, y tal vez sólo deba limitarse a una parte menor de la trama. Pero debe expresar alguna faceta de interés.

b. *Núcleo (párrafo central)*

Aquí debe ir el centro de la narración: qué sucedió, a quién, dónde, cuándo, por qué y para qué. En síntesis, ¿qué ha pasado aquí, qué significa, quiénes participaron en ello?

c. *Cierre (párrafo final)*

¿Qué quiere usted que sienta la gente del futuro cuando haya terminado de leer el informe? ¿Cuál es su mensaje? ¿Qué le ha sugerido a usted la verdad? Si existe una moraleja o plan de acción, exprésela aquí.

Cuando haya terminado con los tres párrafos, tómese un descanso de un par de días. (Ello le permitirá aclararse las ideas, y le ayudará a concentrarse mejor en el próximo paso.) El trabajo que usted acaba de escribir se convertirá en su "grupo testigo" en el experimento que está por realizar.

PASO 4: LOS INFORMES PARA SUS LEALTADES

Ahora escriba otro informe para cada una de las "lealtades" que seleccionó. Mientras escribe, piense en la imagen de esa persona leyendo cada palabra que usted escribió. Recuerde que tal vez no le muestre este escrito a esa persona, pero se transformará en "andamiaje" para el informe que al fin escribirá.

Una vez más, aténgase a tres párrafos.

a. *Presentación*

¿Qué querría saber primero esa persona? ¿Qué llamaría su atención? ¿Qué puede decir de interesante para que ese lector continúe leyendo?

b. *Núcleo*

¿Cuál es la esencia de la situación, y cómo desearía expresarla ante esa persona?

c. *Cierre*

¿Cómo desea que reaccione esa persona?

No se preocupe por reescribir, sólo redacte un primer borrador. Después de haber redactado los dos o tres informes, de tres párrafos cada uno, tómese otro descanso de dos días.

PASO 5: ANALISIS DE LEALTADES

Usted tiene ahora tres informes. Léalos de vuelta, como si los viera por primera vez. Imagine que los ha encontrado en la cápsula de tiempo. No conoce al autor ni a los destinatarios. Responda estas preguntas:



Mire primero el informe dirigido "a la verdad".

1. ¿Qué impresión le da el autor de este informe?
2. ¿Qué datos (en el texto del informe) lo conducen a esta conclusión?
3. ¿Qué impresión, *sólo a partir del informe*, obtiene usted de la historia y los hechos? ¿Cuán importante es este hecho?
4. ¿Qué frases específicas contribuirían a esta impresión?

Ahora mire el informe dirigido a la persona A

5. ¿Qué impresión obtiene usted, *sólo a partir del informe*, de la persona A?
6. ¿Qué texto lo conduce a esta impresión? Por ejemplo, ¿qué elementos figuran aquí que estén excluidos de los demás informes? ¿Qué se enfatiza para A?
7. Mire el párrafo inicial. ¿Qué cree el autor del informe que le interesa a A?
8. ¿Qué quiere el autor que A ignore o pase por alto? Por ejemplo, ¿qué datos o detalles se omiten en este informe?
9. ¿A qué conclusión quiere el autor que llegue A? ¿Cómo quiere el autor que reaccione A?
10. Ahora imagine que ha mostrado esta página de respuestas a A. ¿Aceptaría A la evaluación y las premisas? ¿Se sentiría complacido o mortificado?
11. ¿Es posible verificar las premisas que condujeron a estas respuestas? ¿Existe alguna razón por la cual pueden no ser ciertas?

Ahora responda a las preguntas (5-14) para su informe a B.

PASO 6: EL INFORME FINAL

Aún debe escribir un informe final. Pero ahora tiene tres versiones de una presentación, un núcleo y un cierre.

Puede utilizar estas versiones para escoger párrafos destinados a la versión definitiva. Escoja con atención, concentrándose únicamente en las lealtades a A, B y la verdad. Cuando haya terminado el primer borrador, revíselo teniendo en cuenta sus otras "lealtades". ¿Qué es preciso añadir o sustraer para cada una? Anote los cambios que son necesarios para que el informe resulte digerible para cada una de esas personas. Si las lealtades son muy conflictivas, tal vez deba pensar en preparar dos o tres documentos por separado.

PASO 7: VERIFICANDO SUS PREMISAS (OPTATIVO)

Ahora usted posee un modo sencillo (aunque políticamente delicado) de verificar sus premisas. Muestre el material que ha escrito hasta ahora a A y B. Muéstreles las versiones que redactó para ellos, en contraste con la versión que escribió "para la verdad", en contraste con los tres párrafos equivalentes de su versión definitiva. Dígales que procura decidir qué material debe enfatizar en el borrador final. Pregúnteles cuál prefieren.

Siempre es problemático revelar premisas por escrito. Sin embargo, la gente es bastante tolerante cuando se trata de un borrador, sobre todo si se describe como tal. Un primer borrador se critica en forma mucho más constructiva y abierta de lo que se criticaría una versión definitiva. Si usted está dispuesto a mostrar a los demás parte de su "andamiaje", permitirá indagar temas que no se plantearon antes, porque nadie pensó en plantearlos hasta que se expresaron por escrito.

Perspectivas múltiples



Charlotte Roberts, James Boswell

Cuando un equipo examina una situación desde diversas perspectivas, tiene más posibilidades de actuar con eficacia. No se trata sólo de contemplar una o dos perspectivas extremadamente distintas, sino de captar la mayor cantidad posible de matices.

PROPOSITO

Ampliar las perspectivas del equipo, los puntos de vista desde los cuales examinan un problema.

DESCRIPCION

La rotación de roles alienta a los miembros a ver un tema importante desde la mayor cantidad de perspectivas posibles.

PARTICIPANTES

Un equipo que esté trabajando sobre un problema real.

TIEMPO

Veinte minutos o más.

ELEMENTOS

Rotafolios, tarjetas, marcadores, hojas autoadhesivas y papel grueso para la "rueda de las perspectivas". Si la rueda resulta difícil de manejar, se puede lograr un efecto similar entregando tarjetas de una persona a la otra, o barajando y dando las tarjetas después de cada turno.

AMBITO

Una sala cómoda con una mesa central y espacio para muchos rotafolios.

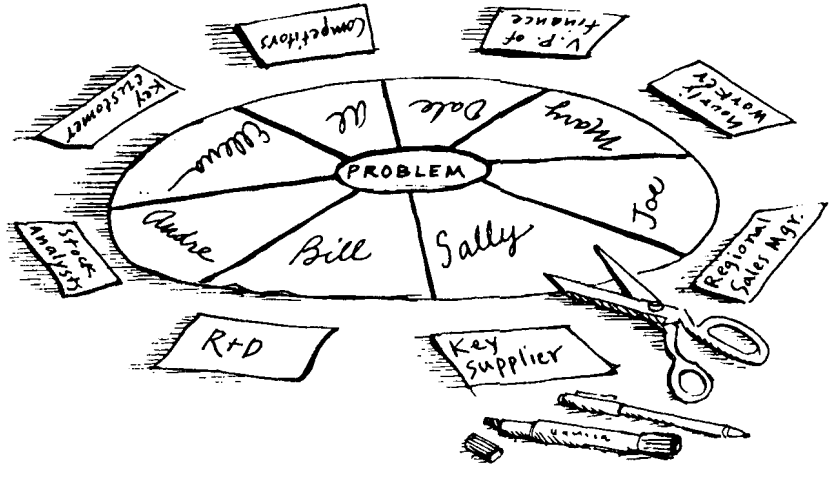
PASO 1: DISEÑANDO LA RUEDA

Cree un disco de dieciocho pulgadas de diámetro con papel grueso donde se pueda escribir. Ponga la rueda en el centro de la mesa. Escriba un título o dibuje un símbolo para representar el problema en el centro de la rueda.

Trace líneas a través de la rueda, como si cortara un pastel dividiéndolo en tajadas iguales, una por cada integrante del equipo. Escriba el nombre de todos en una tajada de la rueda.

Anote en tarjetas los nombres o títulos de ocho o más participantes. Algunos participantes pueden ser internos: el vicepresidente de finanzas, gerentes de ventas regionales, técnicos, supervisores u operarios. Otros incluyen grupos externos: clientes, proveedores, reguladores del gobierno, competidores y consumidores. Disponga un rotafolio para cada participante.

Reparta las tarjetas en torno del borde de la rueda, como muestra la ilustración. Aquí, por ejemplo, Bill es encargado de Investigación y Desarrollo (R&D), y así sucesivamente.



PASO 2: MOVIENDO LA RUEDA

Cuando la rueda gira un espacio, el nombre de cada persona se para frente a uno de los participanes. A cada giro de la rueda, cada miembro del equipo debe contribuir a la comprensión de la perspectiva a la cual se ha desplazado.

Por ejemplo, el nombre de Bill cae junto a la tarjeta de "gerente general". Bill se acerca al rotafolio de esa posición y completa esta frase: "Desde mi perspectiva de gerente general, los elementos críticos de esta situación son..."

Los comentarios se pueden relacionar con el problema (tal vez anotado en negro) o con ideas para abordarlo (tal vez anotadas en verde), pero todos los comentarios se deben escribir como si usted fuera la persona cuya tarjeta le ha tocado en suerte.

No se permite "pasar". Si alguien no comprende la perspectiva de ese participante, que se haga estas preguntas, desempeñando el papel de esa persona:

Tiempo: ¿En qué marco temporal estoy operando? ¿Cuándo comencé a examinar el problema? ¿Cuándo dejará de revestir importancia para mí?

Expectativas: ¿Qué espero que suceda si todo continúa según lo previsto? ¿Qué deseo (o exijo) que suceda? ¿Quién espera que yo enfrente esta situación? ¿Qué desean que haga?

Examen: ¿Cuánta atención estoy dispuesto a prestar al problema? ¿Desde qué distancia lo veo? ¿Qué otra cosa se suma a este problema tal como lo veo?

Comprensión: ¿Qué veo yo en este problema que nadie más ve? ¿Qué comprensión del problema ofrece mi visión? ¿En qué datos se basa mi comprensión del problema?

PASO 3: TRABAJANDO CON LAS PERSPECTIVAS

En algún punto usted se encontrará con descripciones completas de cada perspectiva. Ahora el equipo puede comentar la situación desde cada una de ellas. Se puede penetrar más en cada punto de vista; por ejemplo, se empieza con un participante que representa las "finanzas". Poco a poco se comprende que hay tres perspectivas de "finanzas", y que cada cual requiere su propio rotafolio.

En cada caso, ¿de qué modo nuestras maneras de ver y de pensar limitan nuestra capacidad para afrontar un problema crónico o candente?



40 Creando escenarios

Art Kleiner

Al contrario de lo que mucha gente cree sobre los ejercicios con "escenarios" –situaciones hipotéticas–, su propósito no es la predicción. Un escenario, como afirma el especialista Napier Collins, es "un brinco imaginativo hacia el futuro". No se predice lo que sucederá, sino que se plantean varios futuros potenciales. Es probable que ninguno de ellos se concrete, pero todos nos vuelven más conscientes de las fuerzas que actúan sobre nosotros en el presente. Sabemos que los ejercicios han tenido éxito cuando tenemos una premonición que conmueve nuestra visión del mundo. (Kees van der Heijden describe su propia labor sobre el tema en el capítulo 41.)

Un ejercicio de planificación por escenarios es como un taller de narrativa, organizado para expresar distinciones que comúnmente se pasan por alto. Discernir las diferencias entre Irán y Arabia Saudí, que para todos los demás eran meros "países árabes", ayudó a los planificadores de Shell a prever la escasez de petróleo de la década de 1970. Ver las presiones demográficas y económicas de la Unión Soviética, mientras los políticos occidentales sólo veían un "imperio maligno", ayudó a los planificadores de Shell a prever la *glasnost*. Examinar la lenta pero explosiva dinámica de los ingresos de publicidad en los nuevos medios ayudó a mi taller a prever la actual oleada de fusiones entre compañías de teléfonos y televisión por cable. El método es aplicable a temas que abarcan desde el precio del oro hasta la estabilidad económica del este de Asia, desde el futuro de la explotación energética hasta la competitividad de los hospitales.

Mucha gente desea condensar el trabajo con escenarios a una sesión de medio día o un fin de semana, pero resulta evidente que esos proyectos no dan tiempo suficiente para superar los prejuicios existentes. El taller anual que dirijo para artistas y gerentes en el programa de telecomunicaciones interactivas de la Universidad de Nueva York se reúne dos veces por semana durante seis semanas consecutivas, y es suplementado por asiduas conversaciones a través de una red informática. Aun ese tiempo resulta escaso. Cada paso de ese curso de seis semanas es un proceso de reeducación: la creación de nuevos supuestos colectivos acerca del mundo externo, a los cuales nadie podría llegar por su cuenta.

PASO 1: REFINANDO EL PROPOSITO

Los escenarios generan auténtico aprendizaje sólo cuando responden a problemas auténticos. De lo contrario, sólo constituyen un ejercicio académico. Los temas deben ser urgentes, comunes a todo el grupo (idealmente de ocho a veinte personas) y estar plagados de incertidumbres. "¿Debemos desplazarnos hacia mercados internos o internacionales?" "¿Para qué clase de carrera debemos preparar a los estudiantes?" "¿Cómo podemos construir instituciones democráticas en Sudáfrica?" La tarea de concentración no es sencilla, pues los participantes deben ser, idealmente, personas diversas con un interés común. Al igual que en un ejercicio de visión, se requiere trascender los problemas que la gente cree tener para pasar a los problemas que la motivan de veras.

PASO 2: COMPRENDIENDO LAS FUERZAS IMPULSORAS

Los escenarios se construyen a partir de la distinción entre dos tipos de fuerzas impulsoras. Las fuerzas predeterminadas son razonablemente previsibles. Todos sabemos, salvo que sobrevenga una calamidad imprevista, cuántos jóvenes de viente años habrá en cualquier país dentro de veinte años. Podemos suponer que el ritmno del dcrecimiento tecnológico continuará, y que los costes de los nuevos dispositivos caerán a un ritmo bastante previsible.

Pero la gran mayoría de las fuerzas en juego son inciertas. ¿Los inversores se volcarán hacia países menos desarrollados? ¿Los consumidores seguirán ávidamente pendientes de los medios? ¿La manufacturación americana alcanzará el nivel de calidad de la japonesa? No podemos saber la respuesta, pero podemos tener mayor conciencia de las razones por las cuales los acontecimientos se desplazarían en una u otra dirección, y las implicaciones de ese desplazamiento.

Los elementos predeterminados fijan los límites dentro de los cuales acontecen los escenarios, mientras que el acto de escoger incertidumbres conduce a las ramificaciones más significativas de nuestra decisión. Ello suele requerir un intenso intercambio dentro del grupo, además de investigación externa. En nuestro taller de la Universidad de Nueva York, por ejemplo, un participante demostró el valor de la investigación externa al desarrollar un canal de información con vídeos disponibles a quienes los solicitaran. Llegó a la conclusión de que Estados Unidos debería duplicar su capacidad de producción de micropastillas, lo cual modificó drásticamente nuestra apreciación de la rapidez con que surgiría una red digital de vastas proporciones en

todo el país. Para ese grupo, cuyos integrantes daban por sentado que su futuro inmediato estaba ligado a una red de ese tipo, esta noticia resultó desconcertante.

PASO 3: TRAMAS

Al igual que el trabajo con arquetipos sistémicos, el desarrollo de escenarios supone el examen de "historias clásicas" desde la perspectiva de la situación actual. (Algunos investigadores señalan que los arquetipos sistémicos del capítulo 17 y esta etapa de la planificación por escenarios son complementarias.)

Uno crea varias historias propias, procurando evocar futuros que nos permitan trascender nuestras limitaciones. Al hablar, enriquecemos las tramas, desarrollando bosquejos de lo que podría suceder.

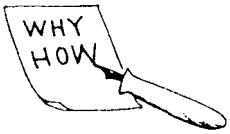
En la Universidad de Nueva York, para nuestros escenarios sobre el futuro de las redes globales de información, nos concentramos en la disponibilidad de capital como una incertidumbre clave. Una dirección conducía a un futuro que llamábamos "mundo *keiretsu*" (por los consorcios industriales japoneses), donde los flujos de información estaban dominados por grandes corporaciones, mientras que otra conducía a un "mundo virtual" donde las grandes compañías ya no eran necesarias.

No importa que la historia sea plausible, sino que sea esclarecedora. De hecho, si una merma sustancial en la demanda de un producto o servicio es innegablemente plausible –aunque las probablidades en contra parezcan de 100 contra 1– entonces es preciso crear una historia en torno de esa posibilidad, para estimular la creatividad y preparación que se debe desarrollar, aunque nunca se necesiten.

PASO 4: ESTRATEGIA, ENSAYO Y CONVERSACION

Este paso puede ser el más importante. Lamentablemente, es el que se ignora con mayor frecuencia. Tras haber desarrollado dos, tres o cuatro tramas, examinamos cada una de ellas. ¿Qué estrategias servirían, sin importar cuál de esos futuros se concretara? ¿Qué se sentiría al vivir en esos mundos? Algunos equipos llegan al extremo de ensayar los escenarios como si fueran piezas de teatro, y cada participante adopta el papel de un actor protagónico. También es importante describir los escenarios a los demás, obtener visiones del resto de la organización que enriquezcan nuestras imágenes del mundo.

Podemos encontrar que nuestros escenarios pasan por varias iteraciones. Eso es aconsejable. Cuando hayamos concluido, tendremos un lenguaje que hemos creado, donde se pueden expresar supuestos colectivos. "¿Esta estrategia resultará en un "mundo *keiretsu*"? o "¿Estaremos preparados si surge un "mundo virtual"? *



*Esta breve descripción debe mucho a los conceptos desarrollados por los especialistas Pierre Wack Ted Newland de Shell; a conversaciones con otros especialistas de Shell como Arie de Geus, Krees van der Heijden y Adam Kahane; al trabajo de David H. Mason, Jim Henry y otros de Northeast Consulting Resources de Boston; y a los conceptos de Napier Collyns, Peter Schwartz, Lawrence Wilkinson y otros de Global Business Network.

EL ARTE DE LA PREVISION

El libro *The Art of the Long View* (Nueva York: Currency Doubleday, 1991) de Peter Schwartz es la principal introducción a la planificación por escenarios. El autor ha trabajado en el tema en el Stanford Research Institute en los años 70 y en Royal Dutch/Shell en los años 80; actualmente se desempeña en Global Business Network, una compañía de compilación de información y desarrollo de escenarios con base en Emeryville, California. Schwartz es un hábil narrador que expone detalladamente todas las etapas del proceso. Yo he contribuido a crear este libro, y también he visto que la gente lo utiliza ávidamente. Aclara una técnica aparentemente arcana, y la vuelve accesible y estimulante. **—AK**

41 La consultoría interna de Shell



Kees van der Heijden

Un contexto para los escenarios

Para aprender a ver lo inesperado no basta con los escenarios, así que a principios de los años 80 el planificador Kees van der Heijden y otros integrantes de Shell se propusieron hallar un modo de institucionalizar el proceso de aprendizaje en la red de compañías que integran Dutch/Shell en todo el mundo. Kees, nacido en Holanda, es profesor de gestión en la Universidad de Strathclyde, Glasgow.

Desde el comienzo, el propósito de nuestro trabajo era, como sugirió Pierre Wack (el innovador original del proceso de escenarios de Shell) "cambiar los mapas mentales de los gerentes". Pero determinar cuáles son los mapas mentales de los gerentes, es una tarea compleja, y más aún cambiarlos. Obviamente es una pérdida de tiempo preguntarles sin rodeos cuáles son sus mapas mentales.

Los diseñadores de "sistemas expertos" saben esto por experiencia. Supongamos que alguien acepta que se codifiquen sus conocimientos en este tipo de programa informático. Los diseñadores no le piden que enumere sus conocimientos, sino que realizan una entrevista inicial relativamente breve, elaboran un prototipo rudimentario y lo sientan enfrente. Se teclea una pregunta simple, el ordenador da una respuesta ridícula y el experto comenta: "Esto es un disparate". Los diseñadores no responden a la defensiva, sino que preguntan: "¿Por qué es un disparate?" El experto explica su razonamiento y ellos modifican un poco el programa. En los próximos meses, continúa este rápido proceso de creación de un prototipo. En cada nueva iteración, cuando el experto se enfrenta con información errónea, es un poco más explícito con su lógica, hasta que esa lógica queda aceptablemente incorporada al sistema experto.

Durante casi una década he trabajado para desarrollar y utilizar un método similar en Shell, donde nuestra consulta es un "espejo" que enfrenta a los gerentes con su propia lógica y sus supuestos. Nuestro proceso quizá sea más dificultoso; a diferencia de un diseñador de sistemas expertos, un equipo de escenarios no cuenta con el lujo de las iteraciones repetidas. Nos consideramos afortunados si logramos dos o tres reuniones con un equipo. Pero nuestro método es muy flexible, y le he visto generar mejores modos de pensar, no sólo en Shell sino en diversas organizaciones.

Nuestra consultoría interna comenzó en 1982. Dos años antes, Pierre Wack había llegado a la conclusión de que Shell no obtenía todos los frutos posibles de sus escenarios, así que ofreció tomarse un tiempo libre para pensar en un modo de mejorar su eficiencia. Al cabo de un viaje alrededor del mundo, regresó con la sugerencia de que los escenarios formarían parte de un paquete destinado al pensamiento estratégico. Arie de Geus, entonces coordinador del grupo de planificación, me encomendó la formación de un pequeño equipo para encontrar un modo de ayudar a la gente a desarrollar su propio pensamiento estratégico.

El grupo Royal Dutch/Shell constituye un conjunto de organizacio-

nes inusitadamente descentralizado. La unidad básica es siempre nacional (Shell U.K., Shell Française, Shell U.S. y así sucesivamente). Salvo en ciertas asignaciones de gran escala, las decisiones ejecutivas normalmente tienen su límite en el nivel del gerente general de cada país. No podíamos exigir que los gerentes de esas compañías utilizaran nuestros servicios, por los cuales cobrábamos una tarifa comercial. Teníamos que venderlos. En consecuencia, diseñamos nuestras intervenciones para que se limitaran a un puñado de reuniones por persona, dentro del lapso de una quincena. Al cabo de dos semanas, prometimos, tendrían una visión clara de sus aptitudes estratégicas.

FASE 1: LAS ENTREVISTAS DE ACTIVACION

Los ejercicios de escenarios y estrategia siempre deben comenzar con entrevistas individuales. La gente sólo habla libremente de sus propósitos y prioridades en una entrevista individual. Con el correr de los años, hemos elaborado siete preguntas "activadoras"

- ¿Qué dos preguntas son las que más quisiera hacerle a un oráculo?

Esta primera pregunta revela las incertidumbres primarias de la gente. Además, al pedir que limiten las preguntas a dos, se la obliga a decir algo sobre sus prioridades. Creo que he hecho esta pregunta a mil personas, y sólo una —un alto directivo de Shell— se negó a responder. Para la mayoría, se trata de un juego que les despierta curiosidad.

- ¿Qué es un buen escenario?
- ¿Qué es un mal escenario?

Ahora cambiamos de perspectiva y decimos: "De acuerdo, ahora usted es el oráculo. Supongamos que el mundo anda bien. ¿Cómo respondería el oráculo a sus preguntas? ¿Y si el mundo se transformara en la peor pesadilla?" Estas preguntas generan casi todo el material que se utiliza después. Como la gente ya ha pensado en las incertidumbres, está dispuesta a narrar un rico conjunto de historias. Sin embargo, estas preguntas son sólo estímulos para que hablen. No se debe terminar con estos escenarios "más y menos favorables"; el conjunto final de escenarios, a mi juicio, debe ser independiente de todo valor.

- Si usted pudiera retroceder diez años (por ejemplo), ¿cuál habría sido entonces un escenario útil?

Pierre Wack introdujo esta pregunta en los años 70. Se pide a la gente que recuerde dónde estaba en su propio pasado. ¿Cuál habría sido un escenario esclarecedor en ese punto? ¿Qué habría sido interesante prever? En cambio, ¿qué creíamos que iba a suceder? Aquí la regla consiste en retroceder tanto como nuestros escenarios piensan adelantarse.

- ¿Cuáles son las decisiones más importantes que usted enfrenta ahora?

Algunas cuestiones inmediatas tienen implicaciones muy duraderas.

- ¿Qué restricciones encuentra, en la cultura de la empresa, para tomar estas decisiones?

¿Y qué decisiones resultarían de otra manera si estas restricciones no existieran? La fuerte cultura de Shell, por ejemplo, ejerce gran influencia en el modo como la gente ve las cosas.

- ¿Qué querría que pusieran en su epitafio?

Cuando usted se marche de la compañía, ¿cómo quiere que lo recuerde la gente? Esto permite redondear las preguntas con una apreciación de los valores que motivan a la gente.

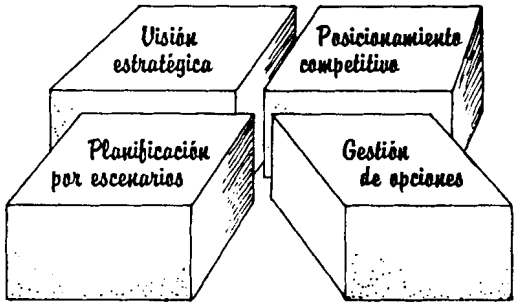
FASE 2: LA SESION DE REALIMENTACION

Cuanto antes, presentamos a los gerentes un análisis de sus respuestas, que siempre se mantienen en el anonimato, con las respuestas agrupadas temáticamente. Este paso otorga validez a nuestra comprensión del material. Los gerentes deben tener la oportunidad de señalar toda interpretación errónea de sus palabras.

Si estas sesiones se realizan con un equipo, son sumamente positivas. Los gerentes descubren que sus colegas tienen más talento de lo que dejaba trasuntar una organización dividida por funciones. El gerente de comercialización, por ejemplo, puede tener sugerencias útiles sobre producción, o quizá todos tengan alguna sugerencia sobre las restricciones interdisciplinarias y culturales que les han provocado reservas en el pasado. A menudo se encuentran por primera vez en una situación donde pueden hablar sin ambajes. Nunca detenemos las divagaciones.

FASE 3: EL METODO DE LAS CUATRO CAJAS

Elaboramos nuestro proceso en torno de la enseñanza de cuatro actividades estratégicas esenciales, todas destinadas a mejorar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo:



Considero que la *visión estratégica* es la fuerza impulsora más importante del trasfondo. Por inteligentes que fueran las deliberaciones acerca del futuro y la competencia, serían una pérdida de tiempo si ignorasen esta fuerza, donde radica el propósito de cada gerente. En nuestro trabajo, habíamos notado una perturbadora correlación entre el éxito de un equipo y la convergencia de una visión estratégica. Nunca dedujimos cuál era la causa y cuál era el efecto, pero nuestras compañías de mayor éxito tenían equipos de gestión con visiones estratégicas cohesivas.

La visión estratégica guarda cierta semejanza con la construcción de una visión compartida (capítulo 44).

En nuestra quincena se incluía la *planificación por escenarios*, un ejercicio relativamente modesto donde se escogían elementos predeterminados a partir de las incertidumbres y se trataban de urdir tramas plausibles para pensar el futuro. En cierta medida, se basaban en los escenarios globales de Shell (que nosotros desarrollábamos en Planificación Grupal), pero en muchos países la conexión era muy endeble. Necesitaban desarrollar sus propios escenarios, concentrarse en sus propias necesidades y preocupaciones.

Para el *posicionamiento competitivo*, partíamos del enfoque de Michael Porter pero lo modificábamos con miras a formar mapas mentales: ¿cómo percibían los gerentes su compañía de cara a sus competidoras? ¿Cuál debía ser la posición competitiva de la compañía, y de dónde surgían las desavenencias al respecto?

Por último, queríamos ayudar a la gente a pasar de lo que Pierre llamaba el "enfoque defensivo" a la *planificación por opciones*. Cuanto más defienden sus propias ideas, los gerentes menos se interesan en otras opciones. Si les dicen que generen opciones para someterlas al examen del grupo, describen algunas opciones simbólicas, destinadas a ser refutadas. Esto es frecuente en los ámbitos de ingeniería, donde los gerentes sienten mucha afinidad con los proyectos que proponen.

Las opciones, cuando se examinan atentamente, constituyen un patrimonio. Valen dinero; si alguien quiere pruebas, que asista a cualquier intercambio de opciones. Para elaborar estrategias que den resultado en diversos escenarios, es preciso generar y gestionar eficazmente las opciones. Así que tratábamos de fomentar la tolerancia de los gerentes para que mantuvieran sus opciones abiertas. Por ejemplo, supongamos que planeamos expandir nuestra planta de manufacturación, y podemos hacerlo de una vez, obteniendo economías de escala, o en dos "fragmentos" que son más pequeños y en consecuencia más costosos. Si viéramos el futuro como una proyección lineal, escogeríamos la opción más barata. Pero si pensamos en las incertidumbres de la demanda y en la sobrecarga de planta, llegamos a otra conclusión. Donde hay incertidumbre, vale la pena mantener las opciones abiertas. Esto también supone un coste, y la opción debe cerrarse en cuanto exceda su valor potencial. Es aconsejable aprender a evaluar estos costes y manejar las opciones en forma acorde.

Como los gerentes suelen disentir en cuanto al valor de las opciones, es preciso poner al descubierto la lógica que los ha guiado. Estas cuatro "cajas" dependen de la capacidad para desnudar y elaborar las percepciones: del mundo y de nuestra propia visión estratégica. En nuestra consultoría interna, sometíamos a todos a ejercicios grupales en cada esquina del cuadrante. Al cabo celebrábamos una reunión con todo el equipo y comunicábamos nuestras observaciones: la convergencia o divergencia de su visión estratégica, por ejemplo, su capacidad para analizar su entorno empresarial, o si tenían un sistema explícito para manejar sus opciones. Pesentábamos esto como un diagnóstico y generábamos una lsita de acciones para mejorar sus aptitudes.

La transición hacia el conocimiento institucional

En Shell, la "consultoria interna" se convirtio en un producto de gran popularidad, a pesar de la tarifa que cobrábamos, que era bastante elevada. Tuvo tanto éxito que el presidente del comité de directores de gestión decidió ponerle punto final. Una de las piedras basales de la estructura de Shell es la independencia de los directivos de cada compañía, y no podíamos correr el riesgo de que sus decisiones pasaran a depender de nuestra casa central.

A partir de 1988, en vez de dedicarse a la consultoría interna, el grupo se convirtió en un grupo local de soporte, organizado y dirigido por el consultor Graham Galer. El planificador de la compañía local es ahora el "interventor" interno que se encarga de entrevistar a los directivos y enseñarles el método de las cuatro cajas. Planificación Grupal brinda respaldo y capacitación.

Nos hemos convencido de que todos los gerentes pueden capacitarse para hablar de sus supuestos en las cuatro "cajas" de la actividad, pero aún existe una laguna importante en nuestra comprensión de este proceso. El proceso por el cual las aptitudes de cada gerente influyen sobre el aumento del conocimiento institucional aún es bastante desconocido, y hallar este eslabón es una tarea que todavía está pendiente.

Como ejemplo, describiré parte del trabajo que he realizado desde que me fui de Shell, con una pequeña compañía que fabrica máquinas que hacen micropastillas, una tecnología aún más sofisticada que la manufacturación de semiconductores. En 1990, dirigí allí un ejercicio de las "cuatro cajas" y pasamos mucho tiempo en la caja de los escenarios, analizando las principales incertidumbres. Un directivo comentó que estaba preocupado por la recesión. En esa época, la recesión de principios de los 90 apenas comenzaba, y en general se pensaba que sería breve y superficial y no afectaría la alta tecnología. Este gerente señaló: "¿Y si estas premisas son falsas? ¿Y si estamos entrando en una recesión profunda como la de 1981? ¿Qué sucedería con los microprocesadores y luego con nuestras máquinas?"

Luego otra persona preguntó: "¿Pero cómo hemos llegado a estas premisas? ¿Y cómo las incorporamos a nuestras proyecciones de ganancias?" El encargado de finanzas miró al encargado de ventas, y ambos miraron al gerente de marketing. Nadie conocía la respuesta.

El gerente de finanzas se ofreció para averiguar, y regresó a otra reunión al cabo de unos días.

"Bien —dijo—, siendo una compañía pequeña, no podemos invertir mucho dinero en análisis, así que compramos proyecciones a DataQuest, una prestigiosa empresa de investigación de mercado y economía. Tiene bastante sentido; no creo que podamos desempeñarnos mejor que ellos en estas investigaciones."

"¿Y qué dicen sobre la recesión?", preguntó el primer gerente.

"DataQuest piensa en una recesión breve y superficial", respondió el gerente de finanzas.

Estalló una discusión. ¿Y si la recesión no era breve ni superficial? El ejercicio de escenario les había mostrado que era importante cuestionar esos hechos "inevitables". El gerente general sugirió que el gerente de finanzas pidiera un nuevo conjunto de proyecciones, basadas en la premisa de una recesión más profunda y prolongada.

En la próxima reunión, el gerente de finanzas presentó algunas diapositivas de planillas de cálculo. "Nunca habíamos hecho esto —comentó—, pero he aquí algunas hipótesis." Quedamos sin aliento. Si había una recesión profunda, la compañía se vería en grandes apuros, porque perdería los ingresos en efectivo con que contaban sus directivos. Estaban por iniciar grandes inversiones en investigación, y pronto caerían en la insolvencia.

El gerente general preguntó: "¿Apostaremos nuestra compañía a la predicción de DataQuest?" En las próximas semanas, recortaron drásticamente sus compromisos en investigación. Hoy no andan tan bien como esperaban hace unos años, pero están capeando el temporal de la recesión. Si hubieran comprometido esos fondos en 1990, ahora estarían en bancarrota.

Tuvieron la suerte de saltar de un esclarecedor concepto individual a la mentalidad institucional. No es un salto fácil. Cada individuo tomó una decisión sensata a partir de su limitada perspectiva. El planificador que hacía sus proyecciones en el departamento de finanzas era sensato al confiar en las cifras de DataQuest. Eran las mejores cifras, y era una locura pasarlas por alto. Pero ningún otro integrante de la organización sabía de dónde venían esas proyecciones, y con qué premisas se hacían las proyecciones de ingresos. Si alguien presentaba dudas sobre la recesión, nadie sabía qué responder, porque no existían cauces institucionales para compilar los datos que habrían dado sentido a la pregunta.

La división en compartimientos causa muchos problemas de este

tipo en las empresas. No se puede culpar a los individuos, pues resulta humanamente imposible saberlo todo. Un pequeño error de comunicación puede causar una dislocación descomunal. Cada persona puede tomar decisiones muy sensatas, pero el conjunto puede arrastrar a la compañía al desastre. Los procesos del método de las cuatro cajas deben afectar los puntos adecuados del sistema, donde la mejor comunicación pueda tener mayores repercusiones. Como en este ejemplo, el "nódulo de intervención productiva" puede encontrarse fuera del equipo de gestión, en las honduras de la organización. El método de las cuatro cajas plantea muchas preguntas atinadas, pero aún necesitamos pensar con mayor coherencia sobre el modo de plantearlas en los lugares donde provoquen un verdadero cambio.

42 Contabilidad de doble ciclo



Fred Kofman

Fred Kofman es profesor de contabilidad gerencial en el MIT, donde también estudió filosofía del lenguaje. La combinación puede parecer exótica pero, como dice Fred, "la contabilidad es el lenguaje de los negocios". Si deseamos crear un mundo distinto en la empresa, conviene recordar que no podemos pasar por alto los números. Será mejor hallar nuevos modos de manejarlos, pues de lo contrario nuestra tarea con organizaciones inteligentes no tendrá repercusiones profundas.

La "contabilidad de doble ciclo" de Fred examina las finanzas como un reflejo de nuestros modelos mentales. Tal vez este tipo de contabilidad constituya algún día una nueva disciplina del aprendizaje: la capacidad para traducir nuestra comprensión compartida en sistemas de información, sistemas de remuneración y todos los demás elementos que constituyen la infraestructura de una organización. Lo esencial es una pregunta cuya importancia es tan grande para el corazón y el espíritu como para el estado de cuentas: "¿A qué debemos prestar atención?"

En su primera lección de contabilidad, los estudiantes aprenden que "la contabilidad es el lenguaje de los negocios". Al oír esas palabras, las interpretan así: "Una vez que se realizan las transacciones, lle-

gan los contadores para describirlas con su lenguaje". Esto refleja una idea que los filósofos sostenían hace 500 años: que el "lenguaje" es un medio para describir el mundo externo. Pero hoy comprendemos que el hablante y el mundo "externo" están interrelacionados, y que mientras un hablante crea lenguaje, el lenguaje también crea al hablante. El lenguaje es un medio por el cual creamos nuevas perspectivas y nuevas realidades en cuanto comenzamos a hablar de ellas. De hecho, no hablamos de lo que vemos, sino que sólo vemos aquello de lo que hablamos.

La expresión "el lenguaje de los negocios" significa que la contabilidad es el marco donde debe aparecer todo lo que se puede percibir en los negocios. En ese sentido, me agrada la palabra contabilidad, porque se trata, en efecto, de *dar cuenta* de algo: no sólo realizar un cálculo financiero, sino de explicar el propósito y la historia de ciertas cosas. Cuando suponemos que las cifras contables describen lo que ha sucedido objetivamente, sin tener "en cuenta" los valores que impulsaron el sistema, pasamos por alto una fecunda oportunidad para el aprendizaje y el cambio.

Números con historia

CUANDO OBJETIVAMOS UN NUMERO O UNA HISTORIA, COMO OCURRE EN contabilidad, enfrentamos una gran oportunidad y un gran peligro. En cuanto objeto autónomo, la historia cobra identidad pública como vehículo para la comprensión colectiva. Pero cuando los números cobran vida propia, cortan sus lazos con nosotros. Pierden la memoria de los procesos que los crearon. El sistema contable se parece entonces al monstruo de Frankenstein: una creación humana que se vuelve contra sus creadores. Los números parecen ser una verdad inexorable como el destino, velando el conocimiento de que son simplemente algo que inventamos.

Por ejemplo, un gerente con quien yo trabajaba se quejaba de este modo: "Yo sé cuánta imprecisión hay en mis cálculos, cuánto margen de error hay en mis mediciones, cómo tuve que combinar los datos para presentar una declaración sintética. Pero una vez que mis cálculos figuran en el papel, se convierten en una verdad que nadie se atreve a cuestionar".

Este problema afecta a muchas compañías, y deriva del modo en que usamos la contabilidad como lenguaje. Si deseamos que nuestros

sistemas contables alienten una organización inteligente, su propósito principal debe cambiar radicalmente. En vez de describir lo que ya sucedió, los sistemas contables deben afinar nuestra capacidad para explorar, expresar y comprender su realidad. En los últimos años he trabajado para desarrollar un sistema semejante, llamado "contabilidad de doble ciclo", combinando los números de la contabilidad tradicional con observaciones, preguntas y modelos. La historia que está debajo de los números, que cuenta cómo se produjeron y qué pueden significar, ya no está velada por las mediciones.

La contabilidad de doble ciclo en práctica: un equipo de proyectos

POR EJEMPLO, IMAGINEMOS QUE NOS REUNIMOS CON EL EQUIPO DE PROYECtos de una empresa para decidir si debemos construir un nuevo componente dentro de la empresa o fuera de la planta. Alguien sugiere: "Si lo construimos nosotros, el valor líquido actual es del 20 por ciento, y eso excede nuestra tasa crítica de rentabilidad para la aprobación de nuevos proyectos, así que debemos seguir adelante". Otro sugiere que el valor líquido actual debe ser del 15 por ciento, y un tercero pregunta si han tenido en cuenta todo el coste de la financiación. Otro presenta un gráfico hecho a partir de una planilla de cálculo: "Cuando tomamos en cuenta los costes por fallos de calidad, perdemos diez millones de dólares".

Este lenguaje suena muy "objetivo", pero cada una de esas cifras refleja un sistema de valores. Cada participante tiene motivos para preferir un número u otro. Todos desean diseñar una cifra que resulte convincente para los cuadros superiores de la organización. Mientras hablan de las pautas que aplicarán para hacer el cálculo, nunca inquieren sobre los verdaderos motivos de cada cual. Así, a medida que avanza la reunión, los guarismos son cada vez más ficticios, y están cada vez más divorciados de los valores o del sentido de realidad de los presentes. La reunión es como una obra teatral: todos saben que es una farsa, pero los actores mantienen una expresión impávida en escena.

Si el equipo practicara contabilidad de doble ciclo, en vez de discutir sobre números que se crearon siguiendo pautas, oirían una historia. Nadie apostaría su carrera en cada declaración, así que no debería fingir que conoce todas las respuestas. El orador podría iniciar su presentación de esta manera:

"En el tiempo que he tenido para estudiar este problema, he llegado a la conclusión de que debíamos fabricar este componente afuera, en vez de fabricarlo nosotros mismos. Quiero manifestar por qué he llegado a esta conclusión, y algunas de mis premisas. Aquí hay muchos factores que desconozco, así que os pido ayuda para revisar mis razonamientos..."

El orador pasaría a describir la visión del mundo que se refleja en sus cálculos. ¿Cuánta capacidad manufacturera de la compañía se utilizaría, y con qué propósitos? ¿La economía entraría en un ciclo que causaría variaciones en las tasas de interés? (¿Y eso afectaría los métodos para calcular las proporciones?) ¿El mercado sería estable? ¿El aprendizaje obtenido merced a esta nueva tecnología ayudaría a la empresa a ingresar en nuevos mercados? Si fabricaba el componente afuera, ¿la alianza con el nuevo vendedor se convertiría en un factor estratégico positivo? ¿Existen proveedores que puedan brindar el nivel necesario de calidad?

En vez de atacar los números, los demás participantes explorarían esa historia, tratando de volverla más exhaustiva: "¿Y qué sucederá si la compañía ingresa en esos nuevos mercados?" Cada persona tendría algo que añadir, y a menudo algo que preguntar. Al hablar, elaborarían una historia colectiva. Ahora, en vez de un "valor líquido actual" para este proyecto, habría cinco o seis. La historia resultante es un modelo creado en conjunto, que puede arrojar diversas cifras, según los supuestos con que se lo encare.

Preparándose para una presentación

En la mayoria de las organizaciones, los grupos de trabajo deben presentar sus conclusiones al siguiente nivel gerencial, por ejemplo, la junta ejecutiva. Según el viejo sistema de "contabilidad de ciclo simple", antes de esa presentación, el gerente responsable visita a los miembros de la junta para tratar de venderles la propuesta. Hay cabildeos y negociaciones en oficinas, pasillos y automóviles: "Fulano me ha contado esto, pero Mengano opina aquello".

Hace poco tiempo, el presidente de manufacturación de una prestigiosa empresa estadounideseme describió estas negociaciones: "Esos tíos de finanzas practican este juego desde hace cincuenta años. Nos dicen que fijarán la tasa crítica de rentabilidad en 15 por ciento. En otras palabras, para obtener aprobación para invertir 100.000 dólares

en un proyecto, debemos demostrar que obtendremos 115.000. Así que preparamos solicitudes de capital para que superen el 20 por ciento. Y entonces ellos responden que ya no es el 15, sino el 25. Así que subimos nuestras cifras a 30. Es una escalada mutua. Todos saben que los demás dicen pamplinas".

Cuando al fin llega el día de la reunión, los presentadores ocultan todas las ambigüedades y negociaciones que contribuyeron a la creación de sus números. Fingen que los números surgieron de un proceso impecable donde no hubo sobresaltos, contramarchas ni componendas. La mayoría de esas contramarchas eran, por cierto, rechazos que el equipo del presentador se negó a aceptar. En otras palabras, el presentador se ha convertido en un guardián que decide ocultar ciertas opciones a su público.

Si todo anda bien, no pasa nada. Por citar a un gerente cuya compañía observa esta conducta: "Las mejores reuniones son aquellas donde todos se preguntan qué cuernos hacen allí, pues ya todos han decidido aceptar". Sin embargo, no todas las reuniones salen tan "bien". A pesar del esfuerzo del presentador para sortear objeciones y ocultar opciones, alguien sabe que le ocultan algo. En cuanto alguien menciona un número, todos lo critican. La escasa información que había sobrevivido hasta el momento se pierde en medio de los alegatos.

En cambio, en la contabilidad de doble ciclo, se derrochan pocos esfuerzos en el intento de persuadir a los demás antes de tiempo. El presentador puede visitar a los miembros de la junta, pero sólo para pedir ayuda: "Estoy buscando una solución, pero quisiera vuestro consejo". Luego llegan la reunión y el discurso del presentador, pero todas las premisas y opciones son explícitas.

Entonces reacciona uno de los presentes, no con actitud agresiva, sino indagatoria: "He seguido la historia hasta tu tercera cifra de valor líquido, pero ahí me perdí. ¿Puedes volver sobre tus pasos y contarnos cómo llegaste a ella?" El presentador lo explica, y ambos cotejan sus interpretaciones. Un ejecutivo dice: "Ah, ahora entiendo. Probemos con otra cosa. He sabido que nuestro proveedor nos ofrece un trato para producir en masa otro componente, pero sólo si le encomendamos la producción de más elementos. Y no veo eso en tu análisis". El otro responde que no lo sabía, y pregunta cómo modificaría eso los cálculos.

Ahora ambos trabajan juntos, examinando el gráfico, y hablando sin rodeos sobre las implicaciones de los cambios. "La manufacturación externa me inquieta porque debería cerrar una de mis plantas.

Mentiría si dijera que no lamento la situación de la gente que tendríamos que botar a la calle".

Los demás asienten con un murmullo, y entonces alguien observa: "Por otra parte, te pedimos que entiendas que toda la compañía se puede ir al cuerno si no tomamos algunas de estas decisiones difíciles". Pueden intercambiar puntos de vista, cada cual con sus propias perspectivas del presupuesto. Tal vez tengan encendido un ordenador con una planilla de cálculo donde pueden ensayar diversos guarismos al instante. O quizá digan: "Llamemos a Fulano, que trabajó en Japón. Tal vez él entienda mejor estas circunstancias". En síntesis, en vez de asistir a la reunión para "vender" algo, la gente ha ido para aprender.

Inculcando la práctica de la contabilidad de doble ciclo

HACE VARIOS AÑOS, UN GERENTE DE PLANTA, UN JEFE DE DEPARTAMENTO Y yo iniciamos un experimento en una planta de Chrysler. Diseñamos y aplicamos un nuevo sistema de gestión de desempeño basado en principios de contabilidad de doble ciclo. Comenzamos por preguntar a los operarios de qué manera podrían comprender mejor su efecto sobre el desempeño del departamento. Les ayudamos a diseñar y generar informes de desempeño diario, ofreciéndoles datos de desempeño —niveles de calidad, niveles de desperdicio, costes de las herramientas— que les resultaran comprensibles. Cuando experimentaron con diversos procedimientos, comprendieron en qué medida los mismos contribuían a la productividad del departamento. Aunque los informes son imprecisos desde la perspectiva de la contabilidad general, ayudan a los empleados a sentirse "dueños" de los números y a modificar sus prácticas laborales.

"Fue el momento decisivo de la reunión —me dijo este gerente—. La gente comenzó a participar."

En otras partes, he visto ámbitos donde los equipos que enfrentan problemas financieros reciben el aliento de todos, desde los cuadros directivos para abajo, para aprender en conjunto. En estos ámbitos, la preocupación del equipo no se centra en el número definitivo sino en comprender que ese número sintetiza una situación mucho más amplia.

¿Cómo podemos alentar a las organizaciones a pasar del aprendizaje "de ciclo simple" al "de ciclo doble" en sus estructuras financie-

ras? He aquí algunos pasos que han resultado fructíferos en mi experiencia:

- Buscar las raíces de la estructura que determina el proceso de medición. Esta estructura es simplemente "el modo en que nos hemos habituado a hacer las cosas". Tiene una dependencia histórica, y puede ser modificada.
- Reconocer que un número sólo cambia las cosas cuando alguien lo lee y lo interpreta, y que las interpretaciones dependen de modelos mentales. En consecuencia, el mejor modo de mejorar los sistemas contables comienza por explicitar los modelos mentales.
- Notar que las interpretaciones individuales se convierten en decisiones colectivas por medio de la comunicación, e incorporar los principios del aprendizaje en equipo al proceso contable.

Véase, por ejemplo, "Diálogo" (capítulo 54) y "Discusión experta" (capítulo 57).

- Fomentar una relación proveedor-cliente entre los "proveedores" y "usuarios" de las cifras. En el pasado, los encargados de finanzas se consideraban policías que debían imponer la ley para que la gente no trampeara. En cambio, deben adoptar el papel de asesores que ayudan a las plantas a mejorar.
- Diseñar un proceso de mejoramiento continuo que reúna a los contables y operadores para que reflexionen sobre sus necesidades mutuas.
- En todo el proceso, reconocer las dificultades, disensos y dilemas. Ver el proceso de medición como un proceso de aprendizaje mutuo y no como una aplicación mecánica de principios fijos.

La contabilidad como narrativa

Los contadores son los arquitectos del sistema nervioso de la organización. Diseñan el modo en que la organización detecta lo que sucede dentro y fuera. Crean un contexto que determina las preguntas que se harán. Exploran un terreno donde la organización puede posicionarse para obtener fuerza y flexibilidad. Su meta debería ser el diseño de una estructura para el aprendizaje experimental.

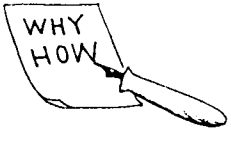
Para el aprendizaje experimental, véase "La rueda del aprendizaje" (capítulo 8).

La contabilidad de doble ciclo nace de las teorías de Chris Argyris y Donald A. Schön sobre la "ciencia de la acción" (su nombre deriva del concepto de "aprendizaje de doble ciclo" de la ciencia de la acción: un aprendizaje que cuestiona los supuestos profundos.) Sin embargo, existe una importante diferencia entre ambos sistemas.

Para la ciencia de la acción, véase el capítulo 39.

La ciencia de la acción supone que existe una "teoría en uso" detrás de cada acto. Hay en la mente un proceso lógico que razona: "Si esto, entonces aquello". La contabilidad de doble ciclo entiende que además hay una historia detrás de cada acto, un proceso narrativo que relata: "Esto, luego esto, luego esto, luego esto". La historia no existe sólo en nuestra mente racional, sino en nuestras emociones y nuestro cuerpo. La ciencia de la acción puede inducirnos a preguntar: "¿Cuál es la lógica que ha conducido a estos números?" La contabilidad de doble ciclo también nos induce a preguntar: "¿De dónde derivó este número? ¿Qué sucedió a continuación?"

Si la historia que condujo a esos números es veraz y está contada sin retaceos, la gente cambiará al oírla, no sólo en el nivel intelectual, sino en el nivel del corazón, porque allí es donde nos afectan las historias. Los grandes relatos fusionan la cabeza con el corazón. Provocan una comprensión racional y una aceptación emocional. Un número contable debe ser un gran relato.



43 Adónde ir desde aquí

Charlotte Roberts

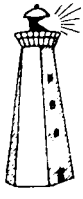
- **Al aprendizaje en equipo:** Muchas técnicas de modelos mentales son similares a las prácticas de aprendizaje en equipo. Es fructífero seguir ambos caminos simultáneamente: por ejemplo, adoptar un enfoque de planificación por escenarios mientras se participa en un diálogo (capítulo 54) o un proyecto de rutinas defensivas (capítulo 60, véase "Indiscutibles").
- **Al dominio personal:** La práctica de modelos mentales llama la atención sobre los modelos mentales y los supuestos sobre nosotros

mismos y nuestro papel en el mundo. Así, para mucha gente, añade urgencia a la necesidad de practicar el dominio personal (capítulo 25).

- **Al pensamiento sistémico:** A medida que ponemos al desnudo nuestros modelos mentales dominantes, comenzaremos a pensar en un modo de construir la organización de manera tal que respalde el nuevo modelo empresarial. El pensamiento sistémico puede ser un próximo paso natural en este proceso. Véase el capítulo 13.

Visiones compartidas

44 Estrategias para elaborar una visión compartida



Cuando Checoslovaquia adoptó la democracia de la noche a la mañana, en 1989, una de las primeras tareas de los nuevos dirigentes consistía en planear elecciones. Podrían haber diseñado períodos de cinco o seis años, suficientes para consolidar las nuevas instituciones del país, pero en cambio fijaron el plazo en dos años, que apenas bastaba para redactar una constitución.

Como explicó después Vaclav Havel, el escritor y ex disidente que fue elegido presidente:

> Nos encontrábamos en un período de transición en que todo renacía ... La idea de la democracia vencía en todos los aspectos, pero el resultado aún no era una democracia plena y genuina.

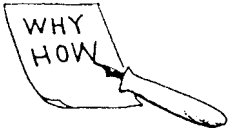
Havel tenía muchas ideas sobre el rumbo que debía seguir el nuevo país, pero reconocía los peligros de imponer una visión, por valiosa que fuera, desde arriba. En cambio, él y los demás dirigentes checoslovacos elaboraron mecanismos estratégicos para lograr la participación de todo el país en el desarrollo del futuro: referén-

dums, reuniones públicas, respaldo de los nuevos partidos políticos, debates radiales.

Los dirigentes sabían que estarían en profundo desacuerdo con algunos resultados, como la decisión de Eslovaquia de separarse. "Pero la decisión depende de Eslovaquia", argumentó Havel. En definitiva, los dos años que se consagraron a la elaboración de una visión compartida no resolvieron muchos problemas, pero crearon un ámbito donde la gente se creía parte de una entidad común, una comunidad. La nueva república checa posee hoy la atmósfera más efervescente de Europa del Este. *

Muchos dirigentes de hoy procuran obtener el compromiso y el entusiasmo que generan las visiones auténticamente compartidas, pero lamentablemente muchas personas aún creen que la "visión" es tarea de los de arriba. La visión de un líder puede lograr que una organización supere una crisis pero, como señala Havel, existe un desafío más profundo: la creación de un rumbo que vincule a la gente y la impulse a cumplir con sus aspiraciones más hondas. La catalización de esas aspiraciones no sucede por accidente, sino que requiere tiempo, atención y estrategia. Así, la disciplina de elaborar una visión compartida se centra en un proceso incesante por el cual la gente de una organización expresa sus historias comunes en torno de la visión, el propósito, el porqué de la importancia de su trabajo y su papel en el resto del mundo.

* La historia se cuenta en un libro de ensayos políticos de Vaclav Havel, *Summer Meditations*, traducido al inglés por Paul Wilson (Nueva York: Random House, 1992, 1993). Véase también "All They Are Saying Is Give Prague a Chance", de Stanley Meisler, *Smithsonian*, vol. 24, nº 11, junio 1993, pág. 66.



Visión compartida: un vehículo para elaborar un sentido compartido

UNA ESTRATEGIA FRUCTIFERA PARA ELABORAR UNA VISION COMPARTIDA SE construye en torno de varios preceptos claves:

- Toda organización tiene un destino, un propósito profundo que expresa la razón de ser de la empresa. Quizá nunca conozcamos del todo ese propósito, así como un individuo nunca descubre plenamente su propósito en la vida. Pero la intención de estar alerta a ese propósito emergente permite renunciar a la orientación reactiva y adoptar una orientación creativa.
- Las claves para comprender el propósito más profundo de una organización a menudo se encuentran en las aspiraciones de su fundador, y en los motivos por los cuales nació una industria. Toda

organización de telecomunicaciones, por ejemplo, está vinculada en cierto sentido con Alexander Graham Bell, quien creía en el sistema telefónico como un vehículo para la comunicación universal. Toda organización médica y farmacéutica está vinculada con el propósito de mejorar la salud humana. Las compañías de seguros existen, ante todo, porque la sociedad ha convenido tácitamente en compartir el peso de la gestión de los riesgos, pues de lo contrario la vida sería espantosamente injusta. La misión empresarial o las proclamas de propósito a menudo carecen de profundidad porque no logran captar la principal razón por la cual existe una industria. Cuando esta conexión cobra énfasis, el compromiso de una empresa puede guiar una industria entera hacia un propósito más profundo.

- No todas las visiones son iguales. Las visiones que explotan un sentido profundo del propósito y expresan metas específicas que representan la concreción del mismo poseen un poder singular para generar aspiración y compromiso. Para ser auténticamente compartidas, dichas visiones deben surgir de la reflexión de muchas personas sobre el propósito de la organización.
- Muchos integrantes de la organización, especialmente los que se sienten comprometidos con la misma, poseen un sentido colectivo del propósito de la empresa. Como los modelos mentales, este sentido compartido del propósito suele ser tácito, y subyace a las prácticas convencionales y cotidianas, la cultura empresarial predominante y las barreras estructurales. Para ser más consciente del propósito de la organización, pregunte a los miembros de la organización y aprenda a escuchar las respuestas.
- En el corazón de la elaboración de una visión compartida se encuentra la tarea de diseñar procesos continuos donde la gente de todos los niveles pueda hablar con franqueza sobre lo que realmentele importa y ser oída por sus pares y por los directivos. La franqueza y el fervor con que se encaren este proceso determinan la calidad de los resultados. Por eso, en esta parte del libro, hay muy poco material sobre el contenido. El contenido de una auténtica visión compartida no se puede dictar desde fuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y conversación.
- Por último, existe un equivalente empresarial del concepto de "tensión creativa" (la tensión que surge cuando yuxtaponemos una imagen clara de nuestra visión con la realidad actual), propio del dominio personal.

Hay más material sobre dominio personal y visión compartida en "Visión para la organización" (capítulo 26).

Como sugieren estos preceptos, la disciplina de la visión compartida se concentra en la *elaboración de un sentido compartido* que antes no existía. El sentido compartido consiste en una percepción colectiva de qué es importante y por qué. En las organizaciones tradicionales, el único sentido que conocen la mayoría de los miembros es comunicado desde arriba, desde una jerarquía tácita de sentido enraizada en la estructura de autoridad.

Si la gente pudiera expresar sus opiniones cuando recibe esos "sentidos desde arriba", quizá diría: "Nuestros directivos han fijado la visión y la estrategia de nuestra organización. Mi tarea está definida dentro de esa estrategia. Me han dicho que me interese en esta tarea, pero ésa no es mi visión. Haré lo que pueda". La gente puede aceptar pasivamente este "sentido", o sentir resentimiento, pero no se siente comprometida.

Pero cuando los miembros de todo nivel han tenido la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tienen sentido para ellos, todo cambia. Habiendo sufrido la frustración y la satisfacción de crear una visión personal y una visión compartida de su equipo, sienten mayor interés en elaborar una visión y un sentido compartidos para toda la organización. Los miembros del equipo a menudo sugieren reuniones con otros equipos, para compartir sus visiones y elaborar planes que puedan ejecutar juntos. Cuando ese proceso se repite en muchos equipos, toda la organización se enriquece, y múltiples hebras de sentido compartido comienzan a enlazar la organización.

La construcción de una visión compartida puede ser un buen modo de articular las "ideas rectoras" (capítulo 6).



Redes y comunidad

LAS NUEVAS INFRAESTRUCTURAS QUE PERMITEN LA ELABORACION DE VISIONES compartidas encaran la organización como un conjunto de comunidades superpuestas que se centran en un sentido compartido. Juanita Brown, pionera en la aplicación de principios de desarrollo comunitario a las organizaciones, señala que si comenzarámos a ver

las organizaciones como comunidades, los dirigentes tratarían a los integrantes como voluntarios que han cedido su tiempo a la empresa. Comprenderíamos que el "pegamento" que une a la gente no es "lo que obtiene" de la organización sino lo que puede aportar a la comunidad. Los directivos no asumirían una autoridad formal por *encima* de los miembros de la organización, sino que se considerarían servidores de la comunidad y su visión más amplia. Comprenderíamos que los voluntarios no pertenecen sólo a la organización, sino a múltiples comunidades que se superponen en su interior. Cada trabajo de equipo, cada subcultura profesional y cada entidad geográfica serían alentadas a forjar su propio sentido compartido y su aportación a la totalidad. Se entendería que ese sentido no se puede imponer a ninguna de estas entidades, pues ellas deben crearlo desde dentro.

⟅⟅ **Véase "Organizaciones comunitarias" (capítulo 80).**

Para respaldar este proceso creativo, la gente debe saber que cuenta con libertad para expresar sus deseos sobre propósito, sentido y visión, sin límites, obstáculos ni represalias. Los directivos deben renunciar al temor de que la gente se "descontrole" si ellos no ponen coto a la creación de visiones.

⟅⟅ **Véase "Reinventando las relaciones" (capítulo 10).**

Las visiones compartidas suelen propagarse mediante el contacto personal. Para eslabonar estas múltiples comunidades, la organización depende de canales extraoficiales de comunicación donde la gente habla con desenvoltura y libertad, como cenas informales u otros eventos. La organización también puede respaldar dichas redes mediante el correo electrónico y las teleconferencias. Sin embargo, las primeras experiencias sugieren que las redes informáticas, si bien contribuyen al contacto y la comparación de impresiones, no son adecuadas para la elaboración de un sentido compartido. Como miembros de la comunidad, necesitamos reunirnos personalmente cuando hablamos de algo que nos interesa de veras.

⟅⟅ **Véase "Cenas de habichuelas" (capítulo 82).**

Estas redes informales son esenciales para provocar los profundos cambios culturales y operativos que tan difíciles de lograr resultan

para las jerarquías de directivos. Recordemos el caso de Ault Foods, una gran compañía canadiense de la industria láctea, que en 1993 ganó el premio de *Financial Post* para la compañía con mejor política ambiental de Canadá. Originalmente, el equipo de directivos, que enfrentaba leyes ambientales cada vez más restrictivas, encomendó a una ejecutiva llamada Pam Kempthorne la tarea de "evitar problemas". Aceptando sólo voluntarios, ella terminó reuniendo más de veinte personas en un grupo de trabajo que comenzó con una intensa labor en valores personales y visión.

"Cuando reconocieron su cohesión en torno de esos valores —cuenta Graham Freeman, gerente general de Ault—, los miembros del grupo se entusiasmaron. Se volvieron fanáticos. Nuestro comité de directivos les dio diez minutos para presentar sus ideas. Respondieron: 'Necesitamos dos horas y media, ni un minuto menos'. Al final de dos reuniones, adheríamos totalmente a su visión. Habíamos efectuado un viraje de 180 grados, pasando de 'acatemos la ley' a 'abrazaremos las prácticas ambientalistas con entusiasmo'. Terminamos por tener una comunidad ferviente dentro de la organización. La gente de Investigación y Desarrollo respaldaba al personal de planta. Todos colaboraban casi al margen del sistema de gestión. Sucedían milagros en todas nuestras filiales, y hallábamos modos rentables de resolver los problemas ambientales. Cuando pensamos en los trastornos que afrontan otras empresas para liberarse de este fastidio llamado 'medio ambiente', resulta grato pensar que aquí no sucedió lo mismo".



VISION, VALORES, PROPOSITO (O MISION)

Aunque esta disciplina se llama "elaboración de una visión compartida", esta expresión es sólo una cómoda etiqueta. Una visión es sólo un componente de las aspiraciones rectoras de una organización. El núcleo de estos principios rectores es el sentido de visión y destino compartidos, incluyendo todos estos componentes:

***Visión*: una imagen del futuro que deseamos**

Una visión es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en tiempo presente, como si sucediera ahora. Una "proclama de visión" muestra adónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí.

La palabra deriva del latín *videre*, "ver". Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más persuasiva resultará.

Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

Valores: **Cómo esperamos viajar adonde deseamos ir**

La palabra "valor" deriva del latín *valere*, "ser fuerte, vigoroso, potente", "estar sano", y con el curso del tiempo ha adquirido sus actuales asociaciones con la valentía y con aquello que es digno de mérito o respeto. En este contexto los valores describen el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión. Como señala Bill O'Brien, la Alemania hitleriana se basaba en visiones compartidas muy claras, pero sus valores eran monstruosos.

Un conjunto de valores rectores podría incluir: pautas de conducta recíproca, apreciación de la clientela, la comunidad y los concesionarios, los límites que nos impondremos. El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta: si actuamos como debemos, ¿qué nos vería hacer un observador? ¿Cómo estaríamos pensando?

Cuando los valores se elaboran pero se ignoran, se cancela una parte fundamental de la visión compartida. En cambio, cuando los valores constituyen una parte central del proyecto de visión compartida, y se exponen a la vista de todos, se convierten en el mascarón de proa de un barco: un símbolo que guía la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia esa visión. Es más fácil hablar con franqueza, revelar información, cuando la gente sabe que estos valores son compartidos.

Propósito o misión: **qué se propone la organización**

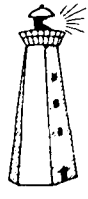
"Misión" viene de la palabra latina *mittere*, que significa "arrojar, soltar o enviar". "Propósito" deriva del latín *proponere*, "declarar". Llámese misión o propósito, representa la razón fundamental para la existencia de la organización. ¿Con qué intención nos hemos reunido?

La palabra misión es muy utilizada en las organizaciones, pero tiene una infortunada connotación militar, religiosa e inmediata: "¡Nuestra misión es tomar la colina [o morir en el intento]!". Yo prefiero la palabra "propósito", que sugiere un proceso reflexivo. Nunca llegaremos al propósito último de la organización, pero alcanzaremos muchas visiones a lo largo del camino.

***Metas*: hitos que esperamos alcanzar en corto tiempo**

Todo proyecto de visión compartida necesita no sólo una visión amplia, sino metas concretas y alcanzables. Las metas representan aquello que la gente se compromete a lograr, a menudo al cabo de pocos meses. La palabra designa el "término señalado a una carrera o mojón que lo marcaba", y deriva del latín *meta*, "mojón". **—BS**

Alain Gauthier desarrolla la idea de las metas en su nota "Prioridades estratégicas" (capítulo 50).



¿El propósito de una organización es obtener la máxima rentabilidad?

A VECES LA GENTE DICE QUE NO TIENE SENTIDO DESARROLLAR UN PROPOSITO para una compañía. Ya existe un propósito que prevalece sobre todos los demás: "Incrementar el rendimiento de las inversiones de los accionistas". El funcionario leal de una compañía no debe tener más aspiración personal que la de lograr buenos resultados económicos, y cuanto antes.

Obviamente, obtener dinero es importante. Un gerente que afirme que las ganancias no son importantes es como un entrenador a quien no le importa "si ganamos o perdemos". Pero confundir un requerimiento esencial con el propósito de la organización constituye un error de orientación que afecta a muchas empresas industriales. A fin de cuentas, toda empresa con fines de lucro también tiene el propósito de ganar dinero; concentrarse en ese propósito a expensas de otro afectará la ventaja competitiva de una organización. **—BS, AK**

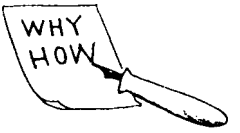


LA HISTORIA CONTADA POR UN GORILA

Cuando la elaboración de una visión compartida incluye la reflexión sobre nuestros problemas más profundos, nos eleva desde nuestras limitaciones actuales para abrirnos las puertas de nuevas aspiraciones. La novela *Ishmael* (Nueva York: Bantam/Turner, 1992) de Daniel Quinn hace lo mismo, aunque no alude a una organización sino a la

especie humana. Las civilización ha construido su escala jerárquica de sentido basándose en la fragmentación, a partir de la separación entre hombre y naturaleza y la creencia de que la evolución ha culminado en nosotros. En consecuencia, nos hemos convertido en depredadores que ponen en peligro a todas las generaciones posteriores. Daniel Quinn utiliza a un maestro ficticio (un gorila que dialoga con un hombre) para rastrear la historia de separación, dominación y aislamiento "que nos hemos narrado" durante miles de años, y para sugerir una alternativa. Además de su potente mensaje, el libro mismo es una demostración de cómo puede crecer una visión compartida, por improbable que parezca al comienzo. **—PS, BS**

45 Qué esperar de un proceso de visión compartida



Charlotte Roberts

Nuevos retos para el líder

En las primeras fases de la elaboracion de una vision, la organización parece más difícil de dirigir que antes. Los empleados, aspirando a una visión compartida, exigen más información y poder.

Un alto ejecutivo, hablando de este proceso, comentó que ir a trabajar era "como arrear siete potros salvajes en vez de azotar siete caballos muertos para que se movieran". Estaba sorprendido por la cantidad de nuevas aptitudes que le exigía el nuevo proyecto. En vez de controlar, motivar y evaluar a la gente, tenía que aprender a escuchar y encauzar iniciativas entusiastas sin sofocarlas.

A medida que se realiza el proceso de visión, los líderes deben estar disponibles para conversar, escuchar y alentar a los empleados. Hay gente que tiene poca capacidad para expresarse, pero presta mucha importancia a las palabras. Una visión puede ser la oportunidad para presentar al jefe todas sus quejas, o para pensar que tienen carta blanca para actuar en forma autónoma. Se necesita tiempo y paciencia para orquestar un compromiso colectivo.

Impulso a partir de los éxitos anteriores

SI LA ORGANIZACION HA ALCANZADO UN HITO SIGNIFICATIVO (LA INTRODUCCIÓN de un nuevo producto, o la obtención del primer puesto en el mercado), un proyecto de visión compartida puede aprovechar el espíritu de ese triunfo. Sin embargo, es preciso actuar deprisa, porque si usted permite que la organización se duerma sobre los laureles perderá ese impulso y el proceso deberá superar de nuevo la inercia.

Flexibilidad de la visión

LA VISION DEBE SER FLEXIBLE. NO HAGA IMPRIMIR LAS PALABRAS EN UN folleto a todo color ni las haga tallar en piedra en la esquina del edificio. Las visiones están en constante evolución, y constituyen una expresión de nuestros deseos. A medida que avanzamos hacia nuestra visión, aprendemos más sobre nosotros mismos y otras posibilidades se aclaran.

Alentando a toda la fuerza laboral

EN EL PROCESO DE ELABORAR UNA VISION COMPARTIDA, EL PERSONAL Y LAS funciones de toda la organización tienden naturalmente a alinearse. Los sectores desperdigados y aislados encuentran su "norte magnético": un punto común de orientación que impulsa a todos hacia el mismo futuro.

Cuando sobreviene un cambio importante, tal como una fusión, adquisición o racionalización, usted puede unir a la gente en vez de poner a unos contra otros, elaborando una visión compartida de cómo será el futuro si el cambio se realiza bien. Sin embargo, esto puede implicar que toda la organización participe en decisiones concernientes al cambio.

46 Elaboración de ideas rectoras



Bill O'Brien

Como presidente de la compañía de seguros Hanover de Massachusetts, Bill O'Brien pasó veinte años refinando la visión, los valores y el propósito de su compañía. Desde que se jubiló en 1991, ha pasado mucho tiempo ayudando a otras organizaciones a lograr lo mismo. Su ejemplo y sus conceptos han influido mucho en las estrategias y sugerencias que incluimos en este libro.

Véase la nota de Bill O'Brien "¿Para qué molestarse? (la perspectiva de un gerente)", en el capítulo 5.

Durante los últimos años, me he guiado por la premisa de que casi toda la gente posee un enorme potencial para mejorar su desempeño y para la felicidad. (Con "felicidad", aludo al sentido más profundo de la palabra: la sensación de que nuestra vida anda bien, de que estamos contribuyendo a algo más grande que nosotros mismos y recibiendo una justa recompensa por ello.) Noté que el diseño de la mayoría de las organizaciones, sobre todo las grandes, frustraba el cumplimiento de este potencial. No me refiero al diseño del organigrama ni al orden jerárquico, sino a las ideas fundamentales por las cuales se rige la organización.

Toda organización tiene ideas rectoras, manifiestas o no. Las ideas rectoras del gobierno de los Estados Unidos, por ejemplo, no son los detalles de cómo un proyecto de ley se convierte en ley. Son los principios de la Declaración de la Independencia, la Constitución de los Estados Unidos y la Declaración de Derechos. Estas ideas incluyen conceptos sobre la libertad frente a la tiranía, los derechos del individuo, la libertad de prensa y religiosa, y la posibilidad de que la gente, al margen de sus orígenes, pueda encontrar oportunidades para desplazarse de un nivel al otro de la sociedad.

UNA COMPAÑÍA SIN VALORES: HANOVER, 1970

Mi interés en las ideas rectoras surgió de una profunda frustración. Ingresé en Hanover Insurance en 1971, no como presidente, sino como director de marketing. El presidente de esa época, Jack Adam, también

era relativamente nuevo; le habían dado el puesto para que rescatara una compañía con profundos problemas económicos. Hanover era una típica jerarquía autoritaria. Las ideas rectoras de la compañía (aunque entonces yo no utilizaba ese término) comenzaban con el concepto de que, por definición, las personas de los peldaños superiores eran las más listas y las más aptas para tomar la mayoría de las decisiones. En consecuencia, cuanto más poder tenían, mejores eran. El éxito significaba llegar al nivel máximo. Gestión significaba apañárselas para incentivar a los subalternos con recompensas o amenazarlos con represalias.

Todos los años contratábamos a personas brillantes y enérgicas. Pronto descubrían que el secreto consistía en trepar por la escalera. Teníamos muchos modos de impulsar ese ascenso, lo cual incluía echar la culpa a gente de otras funciones. Pero lo más importante era causar una buena impresión, para que los superiores pudieran decirse: "Me agrada esta persona. Es de confianza". Con el tiempo, sin embargo, los gerentes llegaban a un nivel donde miraban hacia arriba y decían: "No me quedan muchos lugares por subir en la pirámide, pero si no puedo llegar hasta arriba, me aseguraré de no bajar". A partir de entonces, cada vez que enfrentaba una decisión importante, el gerente se atenía al reglamento y consagraba su creatividad y ambición al juego de la supervivencia personal.

Me recordaba una ciudad donde yo había vivido una vez, en el norte de Nueva York, donde el olor de una papelera cercana era tan fuerte que mi esposa decía que no podríamos vivir allí. Pero no nos quedaba otra opción. A las dos semanas, el olor desapareció. Era el tufo de costumbre, pero ya no le prestábamos atención. Comprendí que las organizaciones donde predominan los juegos de poder también despiden olores fuertes, y aunque la gente esté tan habituada que no repara en ellos, ese tufo tiene sus implicaciones. Afecta el desempeño, la productividad y la innovación. Lo peor es que atrofia el crecimiento de la personalidad y el carácter de todos los que trabajan allí.

Jack Adam y yo decidimos tratar de superar ese problema en Hanover. Ya en esos tiempos comprendíamos que no podíamos imponer nuestros valores por decreto. Teníamos que crearlos, expresarlos y ver si la gente estaba dispuesta a asumirlos y mejorarlos.

PRESENTANDO UN PROPOSITO

Comenzamos por exponer un propósito para la compañía. En esos tiempos, cuando los principales empresarios creían que el único pro-

pósito de los negocios era ganar dinero, era una actitud muy radical. Dijimos que el propósito de nuestra compañía era triple: brindar al pueblo americano el máximo valor que pudiera obtener por sus seguros, brindar a cada empleado la ayuda y el entorno necesarios para que explotara todo su potencial, y generar ganancias para alimentar nuestro crecimiento, para contar con reservas para momentos peligrosos y para recompensarnos. Era una proclama de misión, aunque entonces no se hablaba de esas cosas. En cuanto la consignamos por escrito, pensamos que habíamos resuelto el problema.

Como jefe de marketing, yo viajaba con frecuencia. Cuando regresaba de un viaje, Jack me preguntaba si había hablado con la gente de nuestro propósito. Yo respondía: "La primera vez que les hablo de ello, Jack, lo encuentran novedoso y estimulante. Pero la segunda o tercera vez piensan que son pamplinas". Esto es típico; la mayoría de las proclamas de propósito inspiran a las cinco o diez personas que se ponen a redactarlas, pero no sirven para las otras cinco mil personas de la empresa. Para despertar el entusiasmo de la gente, un propósito debe encarnarse en un conjunto de valores y una visión. Necesitábamos un sentido compartido de lo que defendíamos en cuanto organización, y un modo de reemplazar la disciplina de la jerarquía por algo que no fuera anarquía sino autodisciplina.

VALORES CENTRALES

Con Jack, con otros colegas de la compañía y por mi cuenta, identifiqué poco a poco una serie de valores claves, modos de comportamiento que nos ayudarían a superar las enfermedades jerárquicas. Tres de esos valores merecen describirse: el mérito, la apertura y el localismo.

Mérito significaba que cada decisión de la compañía se tomaría teniendo en cuenta los mejores resultados, no la influencia política de los defensores de ninguna posición. Cualquiera puede detectar intelectualmente el mérito y reconocer su valor. Lo difícil es internalizarlo en la conducta de la compañía. Los directivos tuvieron que demostrar que hablábamos en serio, aunque nuestra posición estuviera en juego, y hacerlo durante un largo período de cinismo que se prolongó varios años.

El valor de la *apertura* se presentaba en tres dimensiones. La primera concernía a nuestra relación con los de afuera. Yo había trabajado en cuatro compañías antes de Hanover, y había visto que muchos informes para los accionistas no eran interpretaciones directas del

desempeño real. Una tasa de crecimiento podía ser del 3 por ciento, pero se describía como un récord porque las ventas eran más altas que el año anterior. No sólo los accionistas se daban cuenta de la artimaña, sino que los empleados no podían fiarse de nosotros, y menos los que conocían el significado real de esos números. En Hanover, a partir de los años 70, enviamos a los directivos el mismo informe que enviábamos al directorio, sin tretas.

La segunda dimensión es un poco más difícil. ¿Por qué los americanos miran béisbol y se aburren con el críquet? Porque en el primero conocen las reglas y saben seguir el puntaje. Así en Hanover, en los años 80, comenzamos a usar la revista de la compañía para explicar las reglas de la industria del seguro. Instalamos una cartelera en el lobby, y pegamos allí las estadísticas económicas de las cuarenta compañías de seguros de mayor magnitud.

Pero también necesitábamos apertura en las conversaciones. Tuvimos noticias sobre las aptitudes para equilibrar indagación con alegato a fines de los 70, cuando Chris Argyris nos visitó. Jack Adam organizó una reunión con doce subordinados directos, y a los diez minutos Chris nos demostró que los valores que proclamábamos eran diferentes de los valores que regían nuestra conducta. A la postre, Hanover estableció un curso permanente que denominamos "mérito, apertura y localismo", donde más de mil quinientos ejecutivos se capacitaron en aptitudes para fomentar la conversación abierta.

{{ En el capítulo 35 hallará más material sobre estas técnicas.

Nuestro tercer valor, el *localismo,* no representaba un concepto geográfico. Se basaba en el principio de la autonomía relativa: un nivel más alto no debía tomar decisiones por un nivel más bajo si el nivel más bajo era capaz de tomarlas. Es un principio muy inteligente. Sugiere que el papel de los directivos es lograr que la gente que hace el trabajo sea autónoma, no dependiente. Si se interviene desde arriba, es imprescindible demostrar que esa intervención es necesaria. *

*Hay más sobre el "localismo" en *La quinta disciplina* y *The Age of Unreason* de Charles Handy (Boston: Harvard Business School Press, 1989, 1990), pág. 126. Véase el final de nuestro capítulo 8.

Creando una visión

En 1979 sucedí a Jack Adam como presidente e inicié una nueva ronda de viajes por todo el país, hablando acerca de mi visión sobre Hanover ante grupos de empleados. Siempre comenzaba relacionan-

do nuestra situación actual con nuestros propósitos e ideales originales. Había visto muchas empresas tratando de salir del atolladero mediante la intervención de un nuevo ejecutivo de la "compañía X", pero la organización suele comportarse ante el recién llegado como un cuerpo después de un trasplante de órganos que no ha tenido éxito. Decidí hacer lo contrario: volver a nuestras raíces y reconocer los triunfos que la compañía había obtenido desde su fundación en 1852. Mientras reconocía los ideales del pasado, procuraba presentar una visión veraz de la realidad. Por último, traté de describir lo que debíamos buscar, tal como yo lo veía.

La clave para ser un buen líder visionario no consiste en despertarse a las tres de la mañana con una revelación repentina, sino en aplicar la visión a realidades muy prosaicas. Yo había pensado mucho en lo que quería que fuera Hanover, en lo que debía representar. Quería que cada año figurásemos entre las primeras compañías de nuestra especialidad y que creciéramos una vez y media más que las demás. Estos componentes de mi visión eran mensurables y fáciles de comprender. Entonces dije a nuestros empleados que quería que alcanzáramos una superioridad incuestionable. "No puedo definirla —dije—, pero la sabré reconocer cuando la vea."

Poco a poco di con una definición, tan simple que podía usarla en mis charlas y tan robusta que resultaba convincente. La superioridad incuestionable significaría unir el crecimiento individual con el desempeño económico. Estaba convencido de que estos factores eran inseparables en la creación de excelencia. El capital humano arrastra el capital económico, y las organizaciones sin éxito en los negocios no pueden sostener el crecimiento individual. Comencé a describir este concepto como nuestra idea rectora central, y noté que la gente la acogía con fervor. Poco a poco la gente comenzó a presentar su propia definición de sus aspiraciones para Hanover.

El énfasis en el crecimiento individual significaba, por cierto, que yo debía tomar en serio las visiones de todo el mundo, la mía incluida. Así que empecé a decir a nuestra gente que, aunque mi visión personal me permitía levantarme por la mañana para ir a trabajar, no servía para los demás. Cada cual debía tener su propia visión, y yo no pensaba imponer la mía. Así como la gente necesita oxígeno para su salud física, necesitamos aspiraciones para una vida emocional saludable. Comenzaba a comprender que es un gran día en la vida de todos cuando comienzan a trabajar por lo que desean construir y no para complacer a un jefe.

Cuando los inspectores fueran a investigar un accidente automovilístico, ¿examinarían con atención suficiente para detectar los fraudes y artimañas del taller de reparaciones? Cuando los agentes recorrieran edificios para asegurarlos, ¿cederían a la tentación de ofrecer seguros excesivamente baratos, o reflexionarían para tomar una decisión razonable? Si lográbamos que el 12 por ciento de nuestra gente cruzara esa línea, tendríamos una ventaja enorme sobre la competencia. Si podíamos llegar al 40 por ciento, dominaríamos mercados. Pero la gente no se levanta por la mañana con ansias de generar ganancias para los accionistas, sino que se siente impulsada por la perspectiva de ir adonde quiere llegar.

UNA COMPAÑIA CON IDEAS RECTORAS

Nuestro sistema era totalmente casero. Los únicos componentes que llegaban de afuera eran las técnicas de Argyris para enriquecer la conversación, y el trabajo en pensamiento sistémico de Innovation Associates. Todo lo demás nacía de nuestras experiencias y necesidades.

Tener una filosofía no elimina las malas noticias. Cuando sobra personal, o cuando la economía sufre un traspié, la filosofía no elimina esas presiones. Pero nos indica que debemos afrontar esos malos momentos según nuestros valores. Habrá mérito, ecuanimidad, información abierta. La gente obtendrá el mayor respiro económico posible, y será tratada con respeto por su competencia y su dignidad humana.

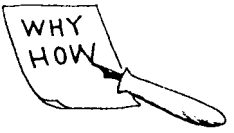
Bajo el nuevo sistema de ideas rectoras, logramos llevar a cabo nuestros planes mucho mejor, porque la gente estaba más atenta a lo que hacía. La permanencia en la compañía no atentaba contra su madurez y su crecimiento. Todavía cometíamos errores, pero no los ocultábamos.

En 1969 éramos una de las compañías más bajas en rentabilidad y tasa de crecimiento. Cuando me fui de la compañía en 1991, nuestras ventas superaban los 1.600 millones de dólares, y nuestro precio por acción era de 40 dólares (cuando en 1970 era de noventa centavos). Nuestro crecimiento nunca requirió inversión de nuevos capitales. Se logró mediante la gestión de nuestros problemas internos, algo que sólo pudimos lograr porque poseíamos un conjunto de ideas rectoras.

Este viaje hacia el logro de una compañía madura, impulsada por su visión y sus valores, duró doce años. Comenzamos en 1970 (poco antes de mi llegada), vimos nuestros primeros adelantos en desempe-

ño hacia 1975, y en 1982 alcanzamos un pico donde nuestro desempeño económico y humano demostraba sin duda alguna que sabíamos lo que hacíamos. Creo que una compañía mediana tardaría por lo menos seis años en realizar esa tarea. Y a la postre, por cierto, es el trabajo de una vida.

47 Visión compartida: cómo comenzar



Bryan Smith

Imaginemos esta escena: en la pista de baile de un gran hotel, mil integrantes de una organización, representando todos los niveles, se sientan en filas. El gerente general acaba de concluir una presentación de cuarenta y cinco minutos sobre el sistema de la organización y echa una mirada en torno, diciendo: "Si ustedes desean apropiarse de esta visión para concretarla, por favor indiquen su compromiso personal poniéndose de pie".

Hay un murmullo entusiasta y pronto, comenzando por la primera fila, como en una ola de mil personas, todos se ponen de pie para aplaudir. El gerente general se suma a los festejos, pero ya no constituye el centro de atención. Todos están radiantes de orgullo.

Ha sido una hora muy fecunda, y representa la culminación de un año de intensa conversación y diálogo. Todos los integrantes del público han participado en sesiones de visión compartida, hablando de sus aspiraciones en la vida y el trabajo. La visión resultante es una síntesis creativa de todo lo que ha aflorado. Es como un diamante de muchas facetas, y cada integrante ve una faceta como una ventana personal hacia la visión más amplia. Cada miembro del público ha visto reflejadas sus aspiraciones.

Seis meses después el proceso continúa. Los integrantes de la organización siguen reuniéndose en el trabajo, en bares e incluso en sus propias casas. Sus conversaciones giran en torno de lo que pueden hacer, tanto individual como grupalmente, para concretar la visión. El orgullo, la energía y el compromiso son aún más evidentes que en la gran sala del hotel hace unos meses.

Pero supongamos que no hubiera existido ese año de diálogo intenso antes del discurso del gerente general. Supongamos que el gerente general hubiera redactado la visión en un fin de semana, y el proceso de "compartirla" hubiera durado una hora, desde el momento en que se inició el discurso hasta el sí colectivo que provocó. Un observador no habría notado diferencias en las palabras del discurso, en su carismática elocuencia ni el entusiasmo del público. Sin embargo, muchos de los presentes habrían sentido incertidumbre. Les habría resultado difícil permanecer sentados mientras los demás ovacionaban, pero tal vez no hubieran captado las implicaciones de la visión ni hubiera sentido ninguna responsabilidad personal.

Sería tentador para el gerente general llegar a la conclusión de que su tarea estaba concluida: "He elaborado mi visión y la he compartido, así que ahora tenemos una visión compartida. Todos los miembros de la organización la han adoptado como propia". Pero es improbable que un proceso tan breve como un discurso de una hora pueda llevar hacia una auténtica visión compartida, una visión que obtenga el compromiso de todos los integrantes de la organización. Una visión sólo es compartida cuando posee un poder duradero y una fuerza vital que evoluciona a lo largo de muchos años, impulsando a la gente en un ciclo continuo de acción, aprendizaje y reflexión.

Después de fracasar en un proyecto de visión compartida, muchos directivos dicen: "Una vez más hemos demostrado que esta gente sólo se dedica a quejarse. No quiere responsabilidades, así que de ahora en adelante deberé decirle qué hacer". Entretanto, los subordinados dicen: "Es evidente que esta organización no tiene interés en nuestra opinión sobre nuestro rumbo en el futuro". *Ambas* actitudes son síntomas de que no hubo un diseño estratégico firme del proceso de creación de la visión compartida.

¿Quién lleva a cabo una estrategia de visión compartida? Lo más fructífero es una asociación entre el principal responsable de una organización y un "mayordomo" de la visión. Véase más sobre esta asociación en "Carta al gerente general" (capítulo 48) y "Carta al colaborador del gerente general" (capítulo 49)

Una estrategia para elaborar la visión compartida

Las estrategias de elaboracion de una vision compartida deben ser evolutivas. Cada etapa del proceso debe afinar la capacidad de atención de los directivos y las aptitudes de liderazgo del resto de la organización, para que todos puedan pasar juntos a la etapa siguiente. Para incluir la mayoría de las realidades prácticas que enfrenta la gente, he identificado cinco puntos de partida potenciales. Creo que toda organización está predispuesta para uno de ellos.

Recomiendo una evaluación objetiva de la etapa que mejor describe ahora la organizacion. Luego se debe trazar un plan para moverse a la próxima etapa utilizando las estrategias que describimos en las siguientes páginas. Las cinco etapas son:

Imposición: El "jefe" sabe cuál debe ser la visión, y la organización tendrá que seguirle.

Venta: El "jefe" sabe cuál debe ser la visión, pero necesita que la organización la "compre" antes de continuar.

Verificación: El "jefe" tiene una idea de cómo debe ser la visión, y quiere conocer las reacciones de la organización antes de continuar.

Consulta: El "jefe" está elaborando una visión y necesita asesoramiento de la organización antes de continuar.

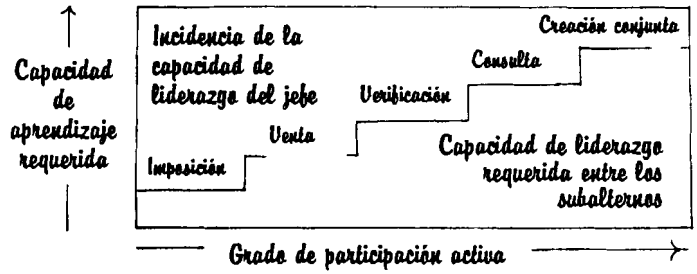
Creación conjunta: El "jefe" y los "miembros" de la organización, mediante un proceso de creación, construyen juntos una visión compartida.

EL "JEFE" Y LOS "MIEMBROS"



Al usar aquí la palabra "jefe", me refiero a todo líder, ejecutivo, gerente o supervisor que tenga autoridad y autonomía suficientes para dirigir un proceso de visión sin intromisión de otros gerentes. También uso los términos "gerente general", "directivo", "líder", "dirigente".

Mi palabra favorita para los demás participantes es "miembros", pues refleja que todos los participantes, aunque no se les pida voto ni opinión, terminan por "votar" con su conducta, que puede abarcar desde la resistencia activa hasta un respaldo pleno. Para describir este papel, también hablo de "empleados", "subordinados", "miembros del equipo" y "participantes".

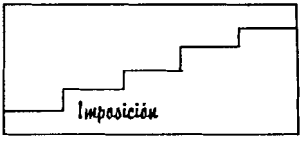


En este gráfico de las cinco etapas, cuanto más a la izquierda estamos, más se depende de un dirigente enérgico que "imponga" una visión compartida. Cuanto más a la derecha estamos, más capacidad de liderazgo, fijación de rumbo y aprendizaje debe tener la organización. Aquí el jefe no es la persona que tiene las respuestas sino el que encauza un proceso.

Si no se adopta un proceso concertado y formal de visión compartida, la organización seguirá el camino de menor resistencia hacia la izquierda, recayendo en la orientación de "imposición". El jefe se volverá cada vez más autoritario, y el resto de la organización más pasiva.

Pero si ascendemos hacia la "creación conjunta", cada etapa afinará nuestras aptitudes para pasar a la siguiente. La capacidad de atención del jefe, y la capacidad de la organización para desarrollar aspiraciones, se reforzarán y complementarán mutuamente.*

*El diagrama y algunas etapas del continuo están influidas por "How to Choose a Leadership Pattern" de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, *Harvard Business Review*, marzo/abril 1958. Rick Ross también ha influido en el marco conceptual de este artículo.



Etapa 1: "Imposición"

"TENEMOS QUE HACER ESTO. ES NUESTRA VISION Y USTEDES DEBEN ENTUSIASMARSE O CAMBIAR DE EMPRESA"

La gente no vota. Cuando el jefe describe su visión de la organización, la gente sabe que arriesga su carrera si expresa su desacuerdo o atenta contra el proyecto. La "imposición" a menudo se presenta en una crisis, cuando los directivos comprenden que se requiere un cambio drástico.

Por ejemplo, en el libro *Control Your Destiny or Someone Else Will* de Noel Tichy y Stratford Sherman, Jack Welch sabe que tiene poco tiempo para lograr que su organización sea rentable. Así que proclama su famosa máxima que todas las empresas de General Electric serán número uno o número dos en su mercado, o se venderán, aña-

diendo que quienes no abracen esta visión no sobrevivirán en la compañía.

Aunque la "imposición" es una forma tradicional y autoritaria de instigar el cambio, una visión "impuesta" sigue siendo una visión, y tiene capacidad de estímulo. He visto jefes que describían con elocuencia la visión y la realidad actual, y luego declaraban: "No nos queda más remedio que volcarnos por completo a esta nueva estrategia. Dada mi responsabilidad ante el directorio, seré firme. La gente tendrá un tiempo para exponer opiniones, pero tendrá que irse si no puede respaldar este nuevo rumbo. No tenemos tiempo ni energías para contradicciones cuando estamos llevando a cabo un cambio tan importante".

Si esto se comunica de la manera apropiada, la gente puede responder: "El jefe tiene razón. No lo entiendo del todo, pero estoy dispuesto a respaldarlo".

CONSEJOS PARA DOMINAR LA "IMPOSICION"

Informe a la gente en forma directa, clara y coherente

Un medio eficaz para "imponer" una visión debe ser directo, revelador y coherente en toda la organización. Las cartas y los vídeos, si están bien realizados, satisfacen esta necesidad, así como los discursos personales, sobre todo si existen oportunidades para las preguntas y el seguimiento. Fundamente todo lo que diga. Exponga las razones por las cuales el cambio es necesario.

Diga la verdad sobre la realidad actual

Una función esencial de la visión consiste en generar tensión creativa, para que la gente entienda las dificultades que ofrece la realidad actual y genere el "impulso" que se adquiere al aprender cuán lejos se está de la visión. Toda falta a la verdad puede destruir la credibilidad. Si algunos datos son delicados o confidenciales, explique por qué no puede revelarlos.

No elabore el mensaje partiendo de una visión negativa del futuro que se procura eludir, como: "Nuestra visión consiste en evitar que nos aplaste la competencia". Hay una profunda diferencia entre "visión por desesperación" y "visión por aspiración".

Aclare qué es negociable y qué no

Puede haber aspectos donde los subordinados cuenten con cierta libertad para influir, y otras donde no ejercen la menor influencia. En tal caso, dígalo. Si el directorio lo hace responsable de ciertos resultados con poco margen de libertad, dígalo sin rodeos.

Describa los detalles, pero sin excederse

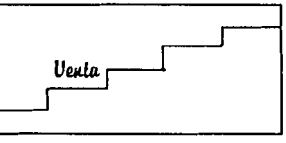
Una visión necesita riqueza de detalles para cobrar vida, pero al principio no conviene introducir demasiados, porque ésta puede ser la única oportunidad que tiene la organización para apropiarse de la visión. Cuando los directivos de Honda procuraban crear un marco de innovación, expresaron su visión con sencillez: "Apostemos". Las sucursales de la compañía tradujeron esa frase en ideas concretas para la acción.

Véase también los consejos para el gerente general, en el capítulo 48

LOS LIMITES DE LA "IMPOSICION"

Las investigaciones sobre comunicaciones verbales demuestran que la gente sólo recuerda el 25 por ciento de un mensaje hablado. Y cada cual puede recordar un 25 por ciento diferente. Más aún, si el mensaje es una visión "impuesta", la gente acatará, pero muy pocos encontrarán motivos para comprometerse. Los líderes que utilizan la imposición a menudo se frustran ante la mala comunicación: "He descrito la visión con claridad, pero la gente no actúa en forma acorde".

Lamentablemente muchos gerentes reaccionan repitiendo el mismo mensaje a mayor volumen, o en un vídeo más largo. Pero los empleados no pueden ir muy lejos cuando son receptores pasivos de una visión. Es más fructífero pasar a la derecha del espectro: la "venta".



Etapa 2: "Venta"

"TENEMOS LA MEJOR RESPUESTA, PROCUREMOS QUE LA COMPREN"

El líder procura "alistar" a la gente en torno de la visión, procurando el mayor compromiso posible: "Esto es lo correcto, y creo en ello, pero sólo podemos hacerlo si la organización sigue mis pasos". Los empleados son como los clientes del jefe, y pueden decir que no de muchas maneras, entre ellas la resistencia pasiva. Mientras los empleados no hayan dicho que sí con entusiasmo, los directivos no han cerrado el trato.

CONSEJOS PARA DOMINAR LA "VENTA"

Mantenga canales abiertos para las respuestas

Por ejemplo, después de los discursos sobre la visión celebre reu-

niones con grupos más pequeños, donde los gerentes podrán averiguar si se está "vendiendo" el mensaje.

Respalde el alistamiento, no la manipulación.

El alistamiento, como dice Charlie Kiefer, fundador de Innovation Associates, es "el proceso de pasar a formar parte de algo por elección". Uno no alista a los demás, sino que la gente lo hace por voluntad propia. Usted puede describir una imagen que incluya una demostración de su propio alistamiento: "Estoy comprometido personalmente con la idea de llevar esta organización a la cima". Si la gente ve que la visión es buena para ella, aunque requiera un acto de fe, participará voluntariamente. Confiar en ello es un acto de fe por parte de usted.

Afine su relación con los "clientes" (sus empleados)

El mensaje implícito de un proyecto de "venta" es: "Dependo de ustedes para esta tarea. Valoro mi relación con ustedes. Si todos disienten, quizá no pueda hacerlo de este modo. Reconozco que ustedes influyen sobre mí. No los forzaré ni manipularé para hacer algo que no desean, porque sé que eso atentaría contra nuestra organización".

Enfatice los beneficios, no las características

En vez de limitarse a describir la visión, demuestre cómo afectará las necesidades, los deseos y la situación de los empleados. No diga: "Esto reducirá nuestros costes en un 20 por ciento en tres años", sino: "Por primera vez en una década, hablaremos con nuestros clientes y proveedores sobre los temas que realmente nos interesaban, pero que no nos animábamos a abordar".

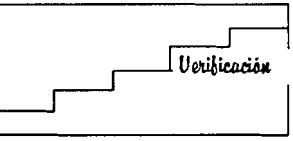
Renuncie al plural mayestático

Decir "esta es la visión que adoptamos como compañía" implica que usted da por sentado que todos comparten su entusiasmo, sólo porque trabajan allí. Casi por definición, esto provoca resentimiento. En cambio, explique por qué es importante para usted, y describa qué sentido tiene para usted.

LOS LIMITES DE LA "VENTA"

El jefe quiere oír un sí. Los empleados quieren oír que conservarán el trabajo. Un "sí de acatamiento" a menudo parece lo más seguro para todos. Los empleados manifiestan que están dispuestos a probar. Si usted necesita mayor compromiso, tal vez deba "verificar" o "consultar".

A veces la gente no "compra" la visión, a pesar de todos los esfuerzos. Entonces la opción es lograr el acatamiento mediante la "imposición". Esto puede ser adecuado si está en juego la supervivencia de la organización. También puede pasar a la fase de "verificación": "¿Qué debo hacer antes de presentar otra propuesta?"



Etapa 3: "Verificación"

"¿QUE LES ENTUSIASMA EN ESTA VISION? ¿QUE NO?"

El líder "expone la visión para someterla a una prueba", como dice Bill O'Brien, no sólo para averiguar si los empleados respaldan la visión, sino para evaluar su entusiasmo y ver qué aspectos les interesan. Los resultados se utilizan para refinar la visión. El proceso de verificación puede fomentar una reacción positiva. Cuando se le ha pedido opinión, la gente siente mayor interés en examinar la visión propuesta. Como en la investigacion de mercado, la "verificación" implica que los que responden influirán sobre los resultados. Una visión compartida sin respaldo debe desecharse.

Cuanta mayor capacidad para el dominio personal se haya desarrollado en la organización, mejores resultados se obtendrán. Una buena prueba depende de la sinceridad de la gente, y de su capacidad para percibir la realidad actual. Si la gente dice "cuenten conmigo", el jefe contará con ella en el momento oportuno. Por esa razón, un falso sí puede ser mucho peor que un franco no.

CONSEJOS PARA DOMINAR LA MODALIDAD DE "VERIFICACION"

Brinde la mayor información posible, para mejorar la calidad de las respuestas

Presente la visión con todas sus ramificaciones, especialmente las dificultades. De lo contrario, la prueba no permitirá evaluar qué siente la gente respecto de los cambios y sus efectos.

Haga una prueba limpia

Cuando le pida a los demás que escojan entre las posibilidades A, B y C, diseñe la prueba como si realmente le interesara la respuesta. No la prepare para que escojan A y piensen que es idea de ellos. Los demás comprenderán que es una artimaña, y usted se perderá la oportunidad de saber lo que piensan.

Proteja la intimidad de la gente

Diseñe la prueba de tal modo que la gente pueda responder en forma anónima, sin temor a las consecuencias, o al menos sin castigos por las respuestas negativas. En un proceso de verificación, sin duda oirá inesperadas malas noticias que nunca habían surgido antes del inicio del proceso de visión.

Combine las encuestas con las entrevistas personales

En muchos casos, las preguntas sobre una visión compartida son más sutiles de lo que puede expresar una encuesta, así que conviene realizar entrevistas individuales, entrevistas grupales o reuniones en gran escala. El tamaño del grupo brinda una sensación de seguridad. Idealmente, una conferencia debe incluir a personas de todas las categorías organizadas en grupos provisorios. Un mediador debería anotar las reacciones sin tener en cuenta quién dijo qué, y amalgamarlas en un informe.

Sondee la motivación, la utilidad y la aptitud

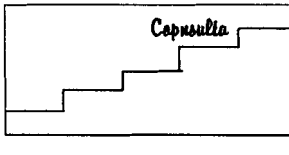
¿La gente quiere moverse hacia una visión? ¿Cree que la visión resultará útil para la organización y sus integrantes? ¿Cree tener la aptitud para moverse hacia la visión? En caso contrario, ¿qué es lo que falta?

Aquí puede tener importancia la disciplina del dominio personal (capítulo 25).

LOS LIMITES DE LA "VERIFICACION"

Con su mera presencia, los empleados han asimilado ideas y preocupaciones concernientes al bienestar de la organización y su capacidad de crecimiento. La verificación no les permitirá expresarlas, pero usted puede incluir preguntas en el cuestionario: "¿Qué opina de este proceso de realimentación?" O puede organizar un grupo de foco para que la gente salga de esa estructura y encuentre la respuesta por sí misma. Cuando un proceso de verificación da uno de estos pasos, ya no es una verificación, sino una consulta.

Etapa 4: "Consulta"



"¿QUE VISION RECOMIENDAN LOS EMPLEADOS?"

La consulta es la etapa preferida para un jefe que reconoce que no posee todas las respuestas y quiere fortalecer la visión invitando a la organización a ser su consultora.

En un proceso de "consulta", usted puede decir: "Deseo construir una visión para la organización, pero antes de decidirme deseo saber qué piensan ustedes". Usted no sólo busca sugerencias, sino una colaboración activa. Usted se reserva el papel de juez: todavía puede optar por aceptar o rechazar lo que diga la gente (como lo haría con cualquier consultor), usted determina el contenido de la visión y usted decide cuándo comenzará a moverse en esa dirección.

Algunos gerentes son reacios a pasar de la "verificación" a la "consulta", porque temen quedar abrumados por las opciones. A menudo esta preocupación es válida. La capacidad del jefe para analizar opciones puede ser limitada, y también la capacidad del resto de la organización. Tal vez los empleados digan: "No nos pidan que creemos una visión. Eso es trabajo de ustedes". También es posible que la prisa por terminar sin ofender a nadie induzca al jefe a aceptar una solución intermedia que satisfaga a todos. Por estos motivos, si usted es el jefe, y nota que se resiste a un proyecto de consulta masiva, tal vez sea aconsejable regresar a la etapa de "verificación" mientras afina la capacidad de la organización (usted incluido) para analizar los modelos mentales en que se basan las sugerencias.

CONSEJOS PARA DOMINAR LA MODALIDAD DE "CONSULTA"

Utilice el proceso de "cascada" para recoger información

Una secuencia de cascada, que puede durar varios meses, reúne a pequeños equipos de diez a quince personas de todos los niveles, empezando por los directivos. En general yo prefiero equipos que ya tengan relaciones laborales naturales, compuestos por un jefe y subalternos directos, a veces suplementado por representantes de otras funciones o divisiones. Después de cada reunión, los miembros del equipo comentan la visión con sus equipos subordinados. Luego esos miembros llevan el proceso un nivel más abajo. Al final, los equipos se reúnen de nuevo para recabar las respuestas de los grupos inferiores, las comentan con los equipos superiores, y así hasta llegar a la cima.

El proceso de cascada funciona mejor cuando hay un grupo de mediadores que ayudan a plantear las discusiones, aportan su pericia en modelos mentales y se cercioran de que las respuestas se consignen con precisión. La tarea más dificultosa es garantizar que las críticas sobrevivan en su ascenso del fondo hasta la cima.

Evite la distorsión del mensaje

Esto se puede lograr iniciando cada reunión con un mensaje del

"jefe" grabado en cinta de vídeo. Sin embargo, cuando la visión se modifique como resultado del proceso de "consulta", es preciso actualizar los vídeos. También se puede pedir a la gente que lea un documento, pero los documentos se prestan más a las interpretaciones erróneas.

Recoja y difunda los resultados

Recoja comentarios escritos anónimos de los participantes después de cada sesión de "consulta". Ello garantiza que la gente que no desea hablar abiertamente aporte su opinión. Es importante no sólo por esa gente, sino porque sus comentarios pueden ser valiosos. Un informe escrito, sin embargo, no constituye un sustituto de las reuniones abiertas, donde hay desavenencias constructivas y afloran los modelos mentales.

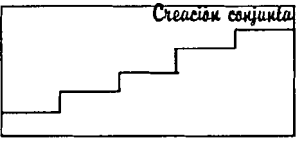
Kees van der Heijden hace interesantes sugerencias en su nota sobre la consultoría interna de Shell (capítulo 41)

No intente la imposición y la consulta simultáneamente

Si usted describe la visión que considera apropiada y luego pide una opinión, obtendrá una respuesta poco entusiasta. La gente pensará: "¿Para qué molestarme en responder? Ya me has dicho lo que quieres que piense". Para mantener las sugerencias dentro de un marco razonable, puede trazar límites: "Tengan en cuenta que cualquier visión debe relacionarse con nuestra actitud hacia la clientela, y no debe pasar por alto la deuda que hemos asumido con nuestra reestructuración".

LOS LIMITES DE LA "CONSULTA"

La modalidad de "consulta" (al igual que la "imposición", la "venta" y la "verificación") está limitada por el supuesto tácito de que el objetivo del proceso es crear una visión desde la cima de la organización, en vez de combinar visiones múltiples en un todo orgánico e interdependiente. Nuestra experiencia sugiere que esta premisa es falsa. Los elementos más significativos de una visión, sobre todo entre los miembros de los niveles medio y bajo, son siempre locales, y están unidos a un equipo, unidad laboral o lugar. Una visión compartida es más fuerte cuando se construye a partir de los cimientos, conectando las visiones locales con sus equivalentes de toda la organización.



Etapa 5: "Creación conjunta"

"CONSTRUYAMOS EL FUTURO QUE DESEAMOS COMO INDIVIDUOS Y COMO COMUNIDAD"

Como dice Bill O'Brien, "es un gran día en la vida de todos cuando comienzan a trabajar por lo que desean construir y no para complacer a un jefe". Una organización cuyos jefes y empleados comprenden esto está madura para emprender un proceso de "creación conjunta" de una visión compartida.

La "creación conjunta" despierta una actitud creativa. Cada paso supone una elección. Los individuos comienzan por expresar aspectos de su visión personal.

Véase "Invocando una visión personal", en el capítulo 26.

Los equipos expresan su propósito común. ¿Están aquí para servir a los clientes, para producir mejores productos, o para servir a los otros integrantes de la organización? Mientras los equipos definen lo que reviste importancia primaria en su trabajo, una nueva jerarquía de sentidos surge para la organización en cuanto totalidad.

Por ejemplo, el equipo de directivos de una compañía de compilación de datos decidió en una reunión que sus valores debían incluir la "integridad". Uno de los participantes preguntó si integridad se aplicaba sólo a la compañía o abarcaba también a los clientes.

"Claro que no vamos a ser francos con los clientes", comentó alguien. Todos se miraron en silencio. En su ramo, los vendedores prometían a los clientes fechas de entrega sabiendo que no podían cumplirse. El equipo inició un diálogo de tres horas, sin descansos; cuando concluyó, había modificado su visión. Un directivo declaró: "Si la integridad será uno de nuestros valores, debemos respetarla en todos los aspectos de nuestra actividad".

La realidad actual, empero, les presentaba un dilema; si cambiaban de inmediato, no podrían estar a la altura de las promesas de sus competidores, y quebrarían. Así que desarrollaron un plan de migración estratégica. Visitaron a sus principales clientes y dijeron: "Esta actividad se basa en promesas falsas. Usted lo sabe, y nosotros también. A nadie le gusta, pero todos estamos atascados. Nos gustaría cambiar eso, y quisiéramos comenzar por ser francos con usted". A partir de entonces, las fechas de entrega que presentaban a sus clientes fueron realistas, y se cumplieron. Al cabo de un año, sus negocios crecían exponencialmente y sus ganancias se acrecentaron.

CONSEJOS PARA DOMINAR LA "CREACION CONJUNTA" *

Comience por la visión personal

Cuando un proyecto de visión compartida comienza por la visión personal, la organización se convierte en una herramienta para que la gente concrete sus aspiraciones, en vez de ser una máquina a la cual está sometida. La gente deja de pensar en la organización como una cosa a la que debe servir. Sólo entonces puede participar con entusiasmo en la elección del rumbo.

Muchos jefes piensan que alentar a la gente a expresar su visión personal conduciría a la anarquía. Pero ese temor parte de varios prejuicios: primero, que los empleados abrigan la secreta esperanza de desbaratar la organización; segundo, que no ven ningún beneficio para sí mismos en tener un propósito común; tercero, que no pueden imaginarse dirigiendo o inspirando a otros; y cuarto, que no hay líderes que eslabonen los equipos. La experiencia demuestra que estos prejuicios son infundados. La mayoría de los empleados ansían vincular sus visiones personales con la empresa, y la mayoría de los equipos comparten lazos fundamentales, pero no pueden aprovecharlos si no se les permite expresar estas aspiraciones comunes.

Si existe una falta tan profunda de alineamiento, los directivos deben preocuparse, y preguntarse si existe o no un proyecto de visión compartida. En todo caso, el proceso de "creación conjunta" fomenta el alineamiento, no la anarquía. A medida que una comprensión de la visión y sus implicaciones se difunde en cascada a través de los equipos, los escépticos tienen tiempo para entender el proceso y todos pueden reelaborar sus ideas sobre su relación con el todo.

Trate a todos como iguales

En el resto de la organización, el jefe puede gozar de poder de decisión, pero en este ejercicio sólo debe contar con un voto. Análogamente, ningún equipo debe contar con más votos que otros. Durante estos ejercicios, reste importancia a las diferencias jerárquicas, procurando enfatizar que cada visión personal vale tanto como cualquier otra. Procure que esta perspectiva cobre arraigo tanto en los niveles superiores como inferiores.

Busque alineamiento, no consentimiento

Existe la fuerte tentación de silenciar las diferencias, con el objeto de llegar a una resolución y generar un producto coherente. Es preciso desalentar esta actitud. Los equipos deben utilizar técnicas de aprendizaje tales como la discusión experta y el diálogo para explorar

*** Seguimos esta progresión en los programas intensivos de tres días sobre visión y planificación que diseñamos en Innovation Associates. Primero, la expresión de una visión personal. Segundo, una evolución hacia la visión empresarial y compartida. Tercero, obtener una comprensión conjunta de la realidad actual. Cuarto, comenzar a actuar sobre aspectos ideales para iniciar el cambio. Hallará más datos sobre Innovation Associates en el capítulo 93.**

los fundamentos del desacuerdo, y ver qué modelos mentales condujeron a perspectivas inconciliables.

Véase "Discusión experta" (capítulo 57) y "Diálogo" (capítulo 54). La historia de GS Technologies (capítulo 64) cuenta la historia de un grupo de directivos y operarios que han aprendido a tener desavenencias sin perder el alineamiento.

Entre los equipos, desaliente la interdependencia y la diversidad

En la mayoría de las organizaciones, la gente no habla de sus visiones en el vacío. Cada equipo de diez o doce personas está vinculado a sus superiores, subordinados y pares. Cada jefe de equipo, como miembro de por lo menos dos equipos, constituye un eslabón crucial entre diferentes expresiones de una visión compartida.

Cuando los miembros del equipo comienzan a hablar de su visión, evite decirles lo que han dicho otros equipos. En cambio, pregunte primero a cada equipo: "¿Qué quieren ustedes?" Una vez que se ha elaborado la visión del equipo, los miembros que también pertenecen a otros equipos pueden servir como agentes de comunicación: "Esto es lo que dijeron en Compras". Con el tiempo, a medida que los equipos sienten más curiosidad por las visiones de los demás, dos o más equipos pueden descubrir que una reunión conjunta posee valor estratégico, para comparar notas y crear una visión compartida en tándem. Esto debe alentarse, pues puede resultar muy fructífero, pero siempre busque el alineamiento en vez de forzar el consentimiento. Es improductivo insistir en que la visión del equipo B refleje la del equipo A.

Evite el "muestreo"

Una trampa común en que caen los directivos parece al principio una medida razonable para ahorrar recursos: "Es demasiado costoso hablar con todos, así que hablemos con una muestra de personas y analicemos los temas. Deben ser representativas". Esta estrategia puede funcionar en la modalidad de "consulta", pero en la "creación conjunta" atenta contra la posibilidad de liderazgo personal. En vez de tomar partido dentro de su propio equipo, y expresar sinceramente su idea de una visión, la gente responde a las preguntas pasivamente.

Deje que cada cual hable por sí mismo

En nuestras sesiones sobre liderazgo visionario, no permitimos que los participantes hablen de la posible reacción de otros integrantes de la organización. Es importante recordar que esas otras personas no están presentes, y toda inferencia sobre sus reacciones es sólo eso, una inferencia. Sin esa actitud, existe la ineludible tentación de decir

"¿Qué pensará Fulano si usamos la palabra integridad?" Más aún, al aludir a individuos o grupos ausentes, el equipo está renunciando al poder de determinar su propia visión, que es la fuerza impulsora fundamental de este proceso. Lo que queda ya no es una visión, sino la semilla de la frustración. Luego habrá tiempo para ver cómo la visión de este equipo se articula con las otras, basándose en una relación directa, no en temores y conjeturas.

Aliente la reverencia por las visiones ajenas

Cuando un grupo presenta una gran diversidad de opiniones, a menudo surge cierta reverencia por las visiones ajenas. He visto a gente que callaba de golpe y luego decía: "Nunca vi las cosas desde esa perspectiva". En una sesión celebrada en los Estados Unidos, el miembro de un equipo era inmigrante. "En mi patria —comentó—, la libertad era un concepto vago. Esta noción de libertad para participar en la dirección de la empresa es muy inspiradora para mí. Incluso concuerda con mis creencias religiosas, que eran atacadas en mi país". Otras personas de la sala se quedaron boquiabiertas, pues daban por sentada la atmósfera de libertad de la compañía. Inspiradas por la visión de este empleado, comprendieron que deseaban crear una atmósfera que no sólo preservara sino que alentara esa libertad, tanto dentro de la empresa como en las comunidades donde vivían.

En mi experiencia, es raro que la gente interrumpa a alguien que está describiendo su visión personal. Nadie dice: "Tu visión es errónea. Te diré cuál debería ser tu propósito en la vida". Por esta razón, un ejercicio de creación conjunta es muy valioso; una vez que se aprecian las visiones ajenas, es más fácil comprender las perspectivas de los demás sobre la realidad actual, y las ideas de los demás sobre las medidas a adoptar.

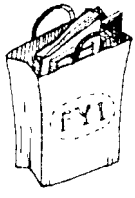
Procure utilizar una "visión provisoria" para ganar ímpetu

Puede ser útil contar con una visión provisoria inicial. Aunque sea tosca e intuitiva, ofrecerá un punto de referencia. Si la sugerencia proviene de un nivel jerárquico superior, no la distribuya en un memo. Absténgase de revelarla de inmediato en las reuniones de equipo. Espere a que los integrantes del equipo hayan comenzado a ver su propia visión con mayor claridad. Luego, sus temores y cinismo (en general justificados por la historia pasada) se activarán: "Aquí intentamos crear una sensación de compromiso. ¿Qué sucederá si desde arriba nos ponen obstáculos?" En ese momento el líder formal puede tomar la visión provisoria y decir": "He aquí lo que han sugerido en el nivel superior. Quiero mostrarles cómo nuestra visión se alinea con la

del equipo superior, aunque las palabras sean muy diferentes". Este momento es crucial si se maneja con el liderazgo personal adecuado. Representa el corazón del proceso de alineamiento.

Concéntrese en el diálogo, no sólo en la expresión de una visión

Las visiones a menudo se traducen en proclamas que resultan crípticas para los de afuera, pero poseen mucho sentido para las personas que procuran modelar cada palabra para que todos adhieran a ella. El proceso es más importante que el producto. Los participantes insuflan sentido a las palabras y les otorgan valor simbólico, pero las palabras no significan nada por sí mismas. Por eso la prueba de una visión no está en la proclama, sino en el ímpetu que imprime a la organización.



CREANDO UNA VISION COMPARTIDA

Hydro Aluminum Karmøy Fabrikker, una compañía noruega que es la mayor productora de aluminio de Europa, pasó dos años creando una vsión compartida en forma conjunta. Marjorie Parker, la consultora que asesoró a la empresa en este proceso, describe cada paso en su libro *Creating Shared Vision* (Oslo: Senter for Ledelsesutvikling A/S,1990). En esta historia, una imagen valía realmente por mil palabras; casi todos los empleados tuvieron la oportunidad de elaborar su visión personal de la organización y enlazarla con imágenes que otros habían creado. La proclama final no fue una declaración escrita, sino un extraordinario mural de un jardín floreciente, pintado por un artista local, donde cada planta y elemento tenía un rico significado metafórico. Por ejemplo, los directivos eran el suministro de agua, que alimentaba el suelo y le brindaba la necesaria irrigación, aunque no era visible en la superficie. Este libro revela lo que es posible mediante la creación conjunta de una visión compartida. **—BS**

Pasando a la "creación conjunta": el contexto de una visión compartida

CADA ORGANIZACION VERA CADA UNA DE ESTAS ETAPAS COMO MAS ADECUAda que otras. No obstante, sin importar por dónde se empiece, afinar la capacidad para crear una visión compartida en conjunto tiene

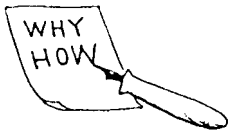
muchos beneficios intrínsecos. La gente siente una gran satisfacción cuando forma parte de un proceso creativo entusiasta que está modelando su futuro individual y colectivo. Una visión compartida puede satisfacer un profundo anhelo comunitario.

También creo que tarde o temprano todas las organizaciones adoptarán la creación conjunta porque la cultura del mundo y la sociedad siguen esa dirección. Como señala Peter Senge en nuestra "Coda" (capítulo 92), hace veinte años que estamos en un proceso de redistribución del poder y la autoridad en las instituciones sociales y políticas de todo el mundo. Entiendo que dicho proceso es esencial para la supervivencia de las instituciones y quizá de la sociedad misma.

Los modelos tradicionales de poder y autoridad centralizada en la cima son cada vez menos eficientes. Las organizaciones autoritarias tienen una jerarquía de sentido que está establecida por unos pocos. Suele ser estrecha: el propósito de la empresa es derrotar a la competencia, o seguir pagando a los accionistas, o recompensar a los integrantes de maneras bien definidas. Las normas, los criterios y la infraestructra surgen de esta visión tácita. Mientras ese propósito se conserve, las oportunidades de "participar" en las decisiones y el diseño de la organización serán artimañas manipuladoras. Como un típico gerente me señaló en un momento de franqueza: "Me alegra promover la gestión participativa y dejar que la gente tome decisiones en todos los niveles, mientras yo controle los valores y criterios que utiliza".

Los miembros de la organización se resignan a esos niveles inferiores de participación, pero la ventaja competitiva que brindan las organizaciones inteligentes no es posible sin la plena participación de los miembros. Cualquier otra cosa es insuficiente. Si la gente sólo aprende lo que desea aprender, sólo el afán de crear una aspiración colectiva generará el deseo de aprender lo que la organización necesita, y viceversa.

Dado el modo en que hoy evolucionan las sociedades, creo que ya no se trata de preguntarse *si* las organizaciones intentarán la necesidad profunda de la gente de acomodar sus aspiraciones a un propósito más amplio. La pregunta es sólo *cuándo* y *cómo*. La opción en las organizaciones actuales es liderar este proceso o quedar a la zaga.



48 Carta al gerente general

Bryan Smith

Si usted es presidente, gerente general o líder responsable de una organización relativamente autónoma, mi primer consejo es que encuentre un colaborador.

Es un paso inicial esencial. Para una sola persona, aun para el gerente más infatigable, es imposible dirigir, fijar rumbos, formular la estrategia y manejar el proceso al mismo tiempo. Un proyecto de visión compartida es como una producción teatral, y se necesita un moderador enérgico entre bastidores para tener éxito en escena. Su colaborador desempeñará por lo menos tres papeles esenciales: seguir el proceso mientras usted se concentra en el contenido, crear vías de comunicación entre usted y el resto de la organización, y ayudarle a encontrar una perspectiva. Este último papel es crucial si usted crea una visión compartida en forma conjunta. En ese caso, usted forma parte de una pieza teatral "de vanguardia", con plena participación del público.

Idealmente, dicho colaborador debe ser una persona de confianza que comprenda su dinámica y la de la organización. Si eso no es posible, opte por un asesor externo. Si ese individuo no conoce a los actores internos ni las normas, tendrá que aprenderlas para ser un colaborador eficiente.

Evaluándose

EL PRIMER PASO, JUNTO CON SU COLABORADOR, SERA UNA AUTOEVALUACIÓN, la cual incluye determinar por qué fase debe comenzar en el continuo que abarca desde la "imposición" hasta la "creación conjunta" (capítulo 47).

¿CUAL ES MI METODO FAVORITO DE COMUNICACION?

Si usted es vendedor por formación o carácter, y si tiene una tendencia natural a vender, tenderá a favorecer la modalidad de venta para la creación de una visión. Algunos líderes, en cambio, se sienten más cómodos con la dinámica indagatoria de la consulta y la creación conjunta. Si eso lo incluye, le resultará más fácil desplazar su organización

hacia el lado derecho del espectro, pero necesitará el respaldo de su colaborador para fijar límites y comunicar claramente sus prioridades.

¿QUE PRESIONES SUFRO, Y COMO REACCIONO ANTE ELLAS?

Tal vez sienta urgencia porque existen presiones internas, de su jefe, el directorio, el banco, los clientes, los proveedores, el gobierno, una asociación industrial o los competidores. Si se limita a transmitir esa presión a los demás, no actúa como un líder, pues no utiliza su papel para añadir valor o sentido a la presión externa. En cambio, su mensaje implícito es "Háganlo porque yo lo dije, basándome en información que yo poseo [y ustedes no]" O: "Estos cambios se basan en presiones que sólo yo puedo ver. Si ustedes pudieran verlas, también se sentirían aterrados".

Sus preocupaciones pueden ser legítimas, pero si usted utiliza el miedo como motivación, cuando el miedo desaparezca también desaparecerá la motivación para el cambio. La gente pensará que ya puede relajarse, y sólo aprenderá que es conveniente tomar medidas cuando se tiene miedo.

Por otra parte, si usted ofrece una combinación de tres aspectos — una imagen clara de la realidad actual, incluidas las razones para el temor; una imagen entusiasta de su visión; una estrategia para afrontar el desafío— la gente acudirá en su ayuda. Verá que usted no está inventando pesadillas ni distorsionando la realidad.

¿CUANTO TIEMPO Y QUE APTITUDES SE REQUIEREN DE MI?

¿Cuánto tiempo tiene para un proyecto de visión compartida? Aun una campaña de "imposición" tiene sus bemoles, porque todos dependerán de sus esfuerzos visibles.

Cuando usted se desplace hacia la creación conjunta, necesitará otras aptitudes: estar atento a las visiones y aspiraciones de la gente, indagar valores y modelos mentales, compartir responsabilidades y demostrar confianza. Estas aptitudes son difíciles de dominar, y al principio le costará emplearlas, pero sin ellas usted se arriesga a anular las aptitudes de creación conjunta del resto de la organización, como si ahogara un fuerte manantial.

Con el tiempo, ese manantial se manifestará como resistencia. Si usted no está dispuesto a afinar sus aptitudes ni modificar sus hábitos de gestión, no tiene caso intentar la creación participativa. Aproveche

sus fuerzas regresando a la modalidad de "imposición", pero recuerde que no podrá obtener el mismo grado de compromiso de su organización.

El indicio más revelador de su disponibilidad para la creación conjunta puede ser su grado de percepción de las visiones, objetivos y sentimientos del resto de la organización, o su curiosidad por averiguarlos.

Consejos para avanzar

TENGA EN CUENTA ESTOS CONSEJOS, SOBRE TODO EN LAS MODALIDADES DE imposición y venta, donde usted elabora su visión para la organización.

REFLEXIONE

La elaboración de una visión requiere que el líder entienda claramente su visión personal. Bill O´Brien, ex presidente de Hanover Insurance, opina que las reuniones sobre visión fracasan si los líderes no han meditado a solas sobre lo que desean lograr. Cuando comience a hablar de su visión, explique lo que significa personalmente para usted, incluyendo alusiones a sus experiencias vitales formativas.

Véase "Invocando una visión personal", en el capítulo 26, y la nota de Wilson Bullard, en el capítulo 30.

NO ELABORE SU VISION AISLADAMENTE

Libros, artículos y conferencistas proclaman que sin visión la organización se arriesga a la decadencia. Muchos directivos interpretan ese mensaje de esta manera: "Debo tener una visión. Y más vale que sea carismática y estimule a mi gente, que exceda las expectativas de nuestros clientes y transforme nuestra capacidad comercial. Y de mí depende elaborarla".

Naturalmente, es una perspectiva aterradora, pero no ven otra posibilidad. Se resignan a redactar un borrador, pero pronto comprenden que es dificultoso y desean delegar la tarea en una agencia publicitaria o redactores de discursos. Pero así sólo se aíslan de la organización. En medio de ese aislamiento, todas las demandas que ansían satisfacer —de los accionistas, los clientes, los proveedores, los

empleados y los gerentes— parecen gritar con la misma fuerza. En tales circunstancias es imposible crear una proclama que tenga sentido para todos ellos. Para colmo, hay gente de la organización que está aguardando instrucciones salvadoras.

El modo de zafarse de esta trampa consiste en forjar conexiones significativas con uno o más colaboradores que estén dentro de la organización. Sea franco y receptivo. Trate de aprender todo lo posible acerca de las necesidades y aptitudes de la organización, y procure entender las aspiraciones de la gente.

Esto puede requerir la utilización de las técnicas de "verificación" y "consulta" que describimos en el capítulo 47.

NO OFENDA A LA GENTE

El jefe de una importante compañía declaró públicamente que veía una gestión mediocre en toda la empresa. Tardó mucho tiempo en aplacar los rencores que generó. Semejante acusación habitualmente suele ser errada, y aunque sea acertada causa mucha resistencia. Evite caracterizar las motivaciones de la gente: "En esta empresa nadie se interesa en nada", o "Aquí la gente es perezosa". El subgrupo que concuerda con la descripción no le prestará atención, y todos los demás se ofenderán justificadamente.

Transmita sus mensajes de tal modo que comuniquen respeto por la gente, aunque dando a entender que el cambio es inevitable. Vi un ejemplo de ello en una reunión con un grupo de gestión, hace poco tiempo. El gerente general inició la reunión diciendo: "Nuestros banqueros pronto nos retirarán su apoyo. Tenemos que actuar. He aquí las realidades". Durante todo el día, se abstuvo de criticar a la gente o indicarle qué hacer. En cambio, aclaró que tenían poco tiempo para instituir una reforma completa. Pidió, y obtuvo, medidas drásticas.

SEA RESPONSABLE DE SU VISION

Si pide a los demás que hagan cambios profundos, debe demostrar que también usted está dispuesto a hacerlos. No cambie de rumbo en medio del proyecto. Brinde a los demás el respaldo y la capacitación que necesitan para lograr lo que usted pide. Sea la encarnación de los valores que describe.

Bill O'Brien lo expresa de este modo: "Creo que las organizaciones

que se transforman siguiendo nuevos valores se distinguen por la pasión que los líderes sienten por dichos valores, y ante todo por ponerlos en práctica. Yo diría que predicar con el ejemplo es, para los directivos, el modo esencial de introducir visiones y valores en la organización".



Véase "Buscando un colaborador" (capítulo 11).

Como primer paso, usted y su colaborador pueden revisar juntos las etapas de un proceso de visión compartida, y las estrategias para diseñarla (véase el capítulo 47). Lea primero los lineamientos para la "imposición", para evitar errores comunes si comienza por allí. Si tiene dificultades en "predicar con el ejemplo", tal vez usted y su colaborador deban revisar los consejos para "El jefe como fusible" (en el capítulo 49).

49 Carta al colaborador del gerente general

Bryan Smith

En algún momento de su carrera, usted puede adoptar el papel de mayordomo de una visión compartida. Este papel no necesita ser formal; a menudo surge naturalmente cuando una organización comienza a pensar colectivamente acerca de su propósito. Un "mayordomo" puede ser el asistente del directivo de la organización, un miembro del personal jerárquico, un gerente de operaciones, un asesor externo. Al margen de su puesto formal, todo custodio de una visión compartida enfrenta el mismo desafío: generar un espíritu de colaboración entre los integrantes de la empresa, en todos los niveles, para impulsar el proceso que redundará en una visión compartida.



Véase la "carta al gerente" (capítulo 48). Esta carta parte de la descripción de las modalidades de visión compartida (imposición, venta, verificación, consulta y creación conjunta), que se describen en el capítulo 47. Véase también "Buscando un colaborador" (capítulo 11).

Su primer paso en este papel sería forjar una fuerte camaradería con el jefe de la organización. No importa tanto el contenido de la

visión como el proceso, que debe guiar la iniciativa colectiva hacia un compromiso más rico y más amplio.

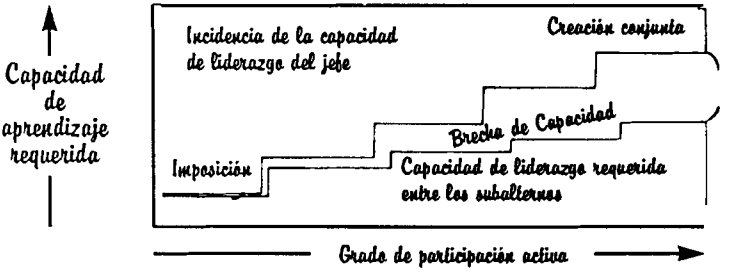
Quizás usted prefiera instituir un proceso de "consulta" o "creación conjunta", pero si el 90 por ciento de la organización se encuentra en la modalidad "imposición", es preciso pasar a esta etapa. Un ejercicio de "imposición" es una oportunidad para impulsar la organización hacia la "creación conjunta". Muchos proyectos de cambio comienzan como un ejercicio para ayudar al jefe a "imponer" una idea.

He aquí algunas cuestiones que usted debe tener en cuenta al comenzar.

¿LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION ESTAN PREPARADOS PARA GENERAR UNA VISION?

En su entusiasmo, algunos colaboradores instan a la creación conjunta cuando la organización aún no está preparada. La creación conjunta de una visión tiene grandes exigencias sobre los empleados, sobre todo cuando la empresa requiere cambios fundamentales. Así como no pediríamos a nadie que se opere sin anestesia, no siempre podemos pedir a la gente que reestructure una compañía en tiempos traumáticos, de maneras que afectarán las carreras propias y ajenas. He trabajado en situaciones donde los equipos de autogestión han tenido que sentarse a deliberar para determinar qué miembros serían despedidos, como resultado de su visión compartida. Los equipos no alcanzan ese nivel de funcionamiento de la noche a la mañana.

Nuestra estrategia requiere una lúcida evaluación de la brecha entre la capacidad de la organización y las exigencias que debe afrontar.



¿Qué saben los empleados, por ejemplo, sobre dominio personal? ¿Cuánta experiencia tienen con la fijación de metas para el trabajo en equipo? Como muestra la ilustración, cuanto mayor es la capacidad, menor es el abismo que se debe franquear, y más a la derecha (hacia la creación conjunta) es posible ir. Me gustaría seguir un modelo atribuido al organizador comunitario Saul Alinsky, que nunca intentó mover ninguna comunidad más de un grado de autonomía por vez. De lo contrario, se habría topado con una respuesta reaccionaria y toda la iniciativa sufriría un revés.

LA RELACION CON EL "JEFE"

Si usted tiene un jefe, tendrá delimitado el trabajo. Para ser eficaz, usted mismo debe estar a favor de la participación. Pero su jefe a menudo querrá que lo ayude "a decirles cuál es su visión" y obligar a todos a adherir a sus ideas. Es preciso entender por qué el jefe se resiste a trascender la etapa de imposición, sin cuestionar ese punto de vista, que quizá sea válido. Su capacidad para forjar una relación con el jefe depende de la voluntad para estar atento a su visión, sus modelos mentales, sus actitudes y su motivación. Si usted llega a entender la visión del jefe, y su interpretación de la realidad actual, tal vez logre crear un sentido común para ambos.

A partir de entonces, puede trabajar en la generación y gestión de tensión creativa, ayudando al jefe y la organización a avanzar. Si, por ejemplo, usted se entera de que alguien presiona al jefe para que reestructure la empresa, y usted comprende el porqué de esa decisión, estará en buena posición para influir sobre el modo en que se realizará la reestructuración.

Al principio usted puede ser el único canal que brinde al gerente información confiable: "Tu mensaje fue recibido o interpretado de esta manera. Estos son los territorios donde conviene invertir nuestras energías". A medida que se avance, podrá concentrarse más en el diseño: "Trabajaré contigo para ayudarte a concretar la etapa de imposición, pero entretanto déjame ayudarte a incorporar más mecanismos para que todos emitan opiniones francas".

REUNIENDO AL JEFE CON LA ORGANIZACION

En una organización le dije al jefe: "Creo que debería aumentar incrementar la participación de todos en la fijación del rumbo, porque aquí

todo depende de usted. Si usted se marcha, la empresa se desmoronará. Un desquicio no es un gran legado".

El jefe respondió: "De acuerdo, me orientaré un poco hacia la estrategia de consulta, pero no me fío de ella".

Entonces dije a los subordinados: "El jefe quiere aflojar un poco las riendas, pero si ustedes no introducen su propia visión, liderazgo y responsabilidad, todos estaremos en apuros".

Ellos aceptaron, y fui a ver al jefe. El proceso evocaba la diplomacia. Creo que este papel de "puente" a menudo es necesario para salir de un atasco, al alentar ciertos módicos riesgos en ambas partes. Cuando cada parte se desplaza un poco más, la otra tiene más razones para confiar en el proceso.

El jefe como fusible

En algun momento del proceso de consulta o creacion conjunta, el directivo puede apartarse abruptamente del proceso. Tal vez insista, a pesar de las evidencias, en que "nuestra calidad es la mejor de la industria". Esta cerrazón es un síntoma de que el jefe ha llegado al límite de su capacidad. De repente no soporta críticas ni malas noticias, y puede llegar al extremo de detener provisoriamente el proceso.

Ha saltado un fusible en un circuito que antes no existía. En la mayoría de los sistemas jerárquicos, el jefe es como una planta hidroeléctrica de 5.000 kilovatios, conectado al resto de la organización mediante un cable delgado. La gente se siente atraída por su poder, pero la corriente puede electrocutarla. La vía jerárquica actúa como un transformador, diluyendo la energía en cada etapa. Pero en una organización que crea en conjunto, la corriente de pronto se invierte. Los subordinados comunican más entusiasmo, y los "transformadores" del viejo sistema se adaptan para amplificarlo. Hay un borbotón de alto voltaje en innovación y exigencias. Si los "cables" del jefe —su capacidad para la indagación y la exploración— no están preparados, el jefe estalla como un fusible.

¿Qué debe hacer usted como colaborador del jefe? Primero, es importante señalar que la detención del proceso implica romper con una promesa implícita, la promesa de permitir que el proyecto siga su curso. Se considerará un gran acontecimiento en la vida de la compañía. Todos pensarán que la autoridad y el respeto que les han dado se les puede arrebatar en cualquier momento.

No trate de hacer la vista gorda, ni de regresar a la normalidad. En cambio, el jefe debe explicar por qué perdió el ímpetu, aludiendo a una realidad más amplia. Lo que diga el jefe debe parecerse todo lo posible al motivo verdadero. Podría decir, por ejemplo: "Decidí hacer una pausa porque ya no me siento cómodo. He perdido la fe en este proceso, y necesito reflexionar para recobrarla". Si los bancos y el directorio han redoblado su presión, el jefe debe decirlo: "Basamos esta promesa implícita en varias premisas sobre nuestro entorno laboral. Creo que estas premisas no se cumplen y en consecuencia tomaré medidas que me parecen imprescindibles". Si la explicación es sincera, el jefe descubrirá sorprendido que la mayoría de la gente comprende la posición de la compañía y está dispuesta a ayudar.

La clave del éxito, tanto para el gerente como para su colaborador, consiste en reconocer los límites de capacidad que se manifiestan en el fusible quemado. La fortaleza, franqueza y confianza de su relación con el gerente son esenciales. Usted deberá sumar sus aptitudes personales a las del gerente, para que juntos puedan llevar a la superficie la tensión emocional, y comprenderla mejor. Una vez que las causas de dicha tensión estén más claras, podrán regresar al proceso de visión compartida.



"¿Qué deseamos crear?"

Charlotte Roberts

PROPOSITO

Definir la visión y el propósito del equipo.

DESCRIPCION

Una serie de preguntas que pongan en primer plano los temas pertinentes.

PARTICIPANTES

Un equipo, con o sin moderador, trabajando en la creación conjunta de una visión.

Delibere sobre las siguientes series de preguntas. Dedique tiempo sólo a las preguntas que resultan de interés para su equipo; diversos grupos se interesan en diversas preguntas. Las palabras, frases e ideas que surgen de este ejercicio se convierten en pensamientos inspiradores para elaborar una visión compartida.

PASO 1: LA VISION DEL FUTURO

Han transcurido cinco años desde la fecha de hoy y el equipo, asombrosamente, ha creado la organización que deseaba crear. Ahora la tarea del equipo consiste en describirla, tal como si la tuviera ante sus ojos. Examine estas preguntas una por una, pintando una visión compartida cada vez más clara de su futura organización.

Cada miembro del equipo debe tener la oportunidad de comentar cada una de las preguntas. Consigne los principales temas en un rotafolio para que todos los integrantes del grupo puedan verlo.

TIEMPO

Una hora o más.

ELEMENTOS

Rotafolios y bolígrafos.

AMBITO

Una sala de reunión.

1. ¿Quiénes son los responsables de esta organización que hemos creado (dentro de cinco años)?
   ¿Cómo trabajamos con ellos?
   ¿Cómo producimos valor para ellos?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias de nuestra industria?
3. ¿Cuál es nuestra imagen en el mercado?
   ¿Cómo competimos?
4. ¿Cuál es nuestra aportación al mundo que nos rodea?
   ¿Cuáles son las repercusiones de nuestra labor?
5. ¿Cómo ganamos dinero?
6. ¿Cómo luce nuestra organización?
   ¿Cómo interactúan los elementos importantes de la infraestructura?
7. ¿Cómo manejamos los buenos tiempos?
   ¿Cómo manejamos los tiempos difíciles?
8. ¿Por qué nuestra organización es un magnífico lugar para trabajar?
9. ¿Cuáles son nuestros valores?
   ¿Cómo se trata a la gente?
   ¿Cómo se reconoce a la gente?
10. ¿Cómo sabemos que el futuro de nuestra organización es seguro?
    ¿Qué hemos hecho para asegurar su futuro para nosotros?
    ¿Qué hemos hecho para asegurar su futuro para nuestros nietos?
11. ¿Cuál es el papel de nuestra organización en la comunidad?

Después de cada pregunta, pregunte: "¿Cómo mediríamos nuestro progreso?"

Estas preguntas pueden ayudar en "Definiendo una organización inteligente" (capítulo 7) o "Prioridades estratégicas" (capítulo 50).

PASO 2: REALIDAD ACTUAL

Ahora regrese a la actualidad, y mire la organización tal como es hoy:

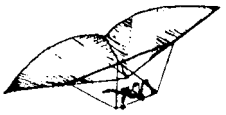
12. ¿Cuáles son las fuerzas críticas en nuestro sistema?
13. ¿Quiénes son los responsables de hoy, dentro y fuera?
    ¿Qué cambios notamos entre dichos responsables?

14. ¿Cuáles son las principales tendencias de la industria en la actualidad?
15. ¿Qué aspectos de la organización capacitan más a la gente?
    ¿Qué aspectos de la organización conspiran contra la capacitación de la gente?
16. ¿Cuál es el plan estratégico que se usa actualmente?
17. ¿Qué grandes pérdidas tememos?
18. ¿Qué sabemos (y necesitamos saber)?
    ¿Qué no sabemos (y necesitamos saber)?

El uso de este ejercicio en equipos

Los miembros del equipo directivo de un sistema de salud mental comenzaron con la tercera parte de la pregunta 1 (¿cómo producimos valor para los responsables?) y desarrollaron una imagen donde ellos añadían valor a la vida de los pacientes, más allá del pronóstico y tratamiento psiquiátrico: "Capacitamos a los pacientes facilitando su crecimiento personal".

Un equipo de ingenieros electrónicos comenzó con la segunda parte de la pregunta 4 (¿Cuáles son las repercusiones de nuestra labor?) y se preguntaron si debían continuar su énfasis en el diseño de tableros de circuitos. Al fin describieron así su visión: "Somos un grupo de desarrollo de componentes y sistemas de primera calidad, y la fuente energética del grupo y la empresa".



OPOSITO

uchas sesiones de visión
partida suponen
uchar las presentaciones
otras personas. Después
oír una presentación, a
nudo necesitamos una
nera de enfocar nuestras
cciones para decidir si
s ideas tienen sentido.
as preguntas brindan ese
ículo.

Después de la presentación de una visión

Charlotte Roberts

1. ¿Cuáles son para usted las palabras claves de esta descripción de una visión?
2. ¿Cómo se sintió cuando vio la visión en vídeo, oyó su descripción en la charla o la leyó por escrito?
3. ¿Qué sensación le provoca ahora?

4. ¿Puede usted identificarse con esa visión? ¿Podría considerarla suya?
5. En caso contrario, ¿cómo habría que modificarla para que usted se identificara con ella?
6. ¿Cómo la siente en cuanto al sentido y al propósito? (¿Le parece una visión significativa?)
7. En caso contrario, ¿cómo habría que modificarla para que usted la considerase significativa?
8. Basándose en sus reacciones y sentimientos, ¿qué implicaciones ve en esta visión acerca del proceso de elaboración de visiones de su organización?

Recobrando una visión



Rick Ross

Aborde las siguientes preguntas, una por una, anotando las respuestas en un rotafolio.

1. ¿ALGUNA VEZ HA FORMADO PARTE DE UN GRAN EQUIPO?

Las respuestas deben ser individuales, pero dirigidas al grupo. Se puede definir un "gran equipo" a gusto de cada persona. Debería ser un equipo donde existía compromiso personal, entusiasmo y magníficos resultados. Evoque esa experiencia.

2. ¿EN QUE SE DIFERENCIABA ESE EQUIPO?

Hable de lo que parecía especial en ese "gran" equipo. He aquí algunas respuestas que ha dado la gente: "me sentía estimulado", "me sentía entusiasmado", "creía en lo que hacíamos", "todos cinchábamos juntos", "me sentía parte de algo", "sentía gran pasión por nuestra tarea", "existía un claro desafío".

El escribiente debería consignar todos los comentarios significativos en el rotafolio, al frente de la sala, y pegar cada hoja terminada en la pared.

Si hay tiempo, cada cual debería describir detalles del "gran equipo" al cual pertenecía.

PROPOSITO

Este es un buen ejercicio de "calentamiento" que ayuda a hablar de metas comunes en términos concretos, sin embarcarse en un proceso completo de elaboración de visiones. Permite que la gente exprese sus sentimientos acerca de sus propios niveles de compromiso o acatamiento.

DESCRIPCION

Una serie de preguntas que parten de la experiencia personal de la gente.

PARTICIPANTES
Un equipo. Designe a un "escribiente" para que anote las respuestas en un rotafolio.

TIEMPO
Una hora o más.

ELEMENTOS
Rotafolios, marcadores y hojas autoadhesivas.

AMBITO
Cualquier sala de reunión.

3. ¿COMO PODEMOS GENERAR ESOS SENTIMIENTOS EN NUESTRO EQUIPO?

Los integrantes del grupo deben preguntarse unos a otros: ¿Qué podemos hacer [realizar, llevar a cabo, crear juntos] para despertar esos sentimientos que recordamos de los "grandes equipos"? Elabore ideas hasta encontrar una que sea adecuada para todos. Esta conversación conduce a la cuarta pregunta.

4. ¿CUAL SERIA NUESTRO COMPROMISO?

Se puede llegar aquí en una sesión, pero quizá se requieran más. Pero cuando se llega a esta etapa, todo el grupo debe comprometerse con una o más iniciativas, incluyendo compromisos individuales para ciertos aspectos de la tarea. A estas alturas, aunque nadie ha mencionado la palabra "visión", todos comparten un conjunto de prioridades y un nuevo modo de pensar en ellas.

En el capítulo 58, Ed Carpenter de Intel cuenta una historia sobre las repercusiones de este ejercicio.



El factor destino

Bryan Smith

PROPOSITO
La historia es esclarecedora. Es más fácil aprender a crear el futuro si uno sabe de dónde viene. Este ejercicio resulta muy estimulante durante el proceso de creación conjunta de una visión.

DESCRIPCION
Se examina el propósito original de la organización para afinar el propósito actual.

Oí por primera vez la expresión "factor destino" en labios de una terapeuta junguiana. Decía que le ayudaba a no imponer inadvertidamente sus opiniones a sus clientes. Partía de la premisa de que cada cliente tenía su "vocación" singular, y que estaba destinado a cumplirla. Entorpecer ese destino, o dar consejos sin tenerlo en cuenta, era peligroso y manipulador. Su tarea era ayudar a la gente a vislumbrar su propio propósito, y a alinearse con el mismo.

Los procesos de visión más fructíferos tienen el mismo objetivo en las organizaciones: desarrollar un sentido del destino que la organización reconozca como propio, y ayude a sus miembros a actuar en forma acorde. Un modo convincente consiste en regresar al propósito que planteaban los líderes originales de la organización.

Ello no significa retroceder en el tiempo, sino utilizar las visiones del pasado para infundir energía al proceso de hoy. Nadie podría

reconstruir hoy una catedral medieval, pero una iglesia moderna puede incorporar muchas referencias a la arquitectura gótica.

PARTICIPANTES
Un equipo que esté trabajando en la creación conjunta de una visión compartida.

TIEMPO
De veinte minutos a varia horas; tal vez más de una reunión.

ELEMENTOS
Rotafolios, marcadores, materiales de referencia.

PASO 1: EXAMINANDO LA VISION ORIGINAL

IBM, AT&T, Kellogg's, Digital, Xerox, Procter & Gamble, la Cruz Roja, la mayoría de las grandes corporaciones, muchas empresas pequeñas y organizaciones sin fines de lucro, e incluso muchas reparticiones públicas, han tenido un líder visionario en el pasado, una persona consagrada a un propósito que sirvió como punto de referencia durante décadas. En muchos casos, los fundadores no inventaron un propósito sino que descubrieron el destino de su organización, y comunicaron ese destino a los demás.

Para recobrar ese sentido del destino, y el modo en que lo encararon los fundadores, comience por estas preguntas:

1. ¿Cuál era la visión original de la organización?
2. ¿Qué significaba?
3. ¿Qué logró al principio?

Tal vez convenga investigar un poco, o tal vez todos conozcan las respuestas. A menudo, cuando se saca a la luz el propósito original de la organización, la gente se emociona al notar que su tarea está relacionada con una poderosa corriente subterránea de propósito.

En una reunión de los inspectores de construcción de una gran ciudad estadounidense, por ejemplo, los participantes comenzaron a hablar de lo que significaba ser un funcionario público. Un hombre recordó que su padre, que también había sido inspector, le había dicho: "No hay profesión más noble que la de servir a tu país y tu comunidad". En esta reunión, pedimos a todos los presentes que evocaran el momento en que escogieron ser funcionarios. Se les enturbiaron los ojos, y recuerdo que tuve la sensación de que los antiguos griegos que habían dado origen al ideal de la función pública habían llenado la sala como fantasmas aprobatorios. "No sólo somos funcionarios públicos —concluyeron los inspectores—. Somos los custodios del crecimiento y el desarrollo de esta comunidad. Guiamos la evolución de su estructura física. Ejercemos una poderosa influencia sobre el futuro de la ciudad".

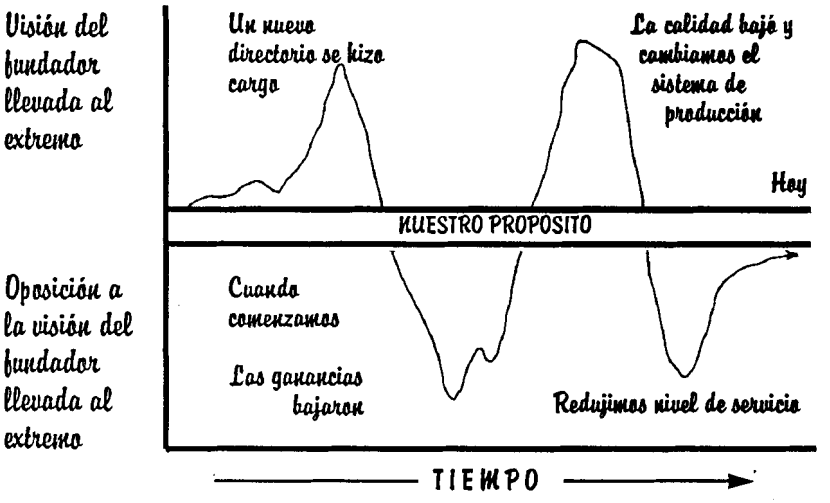
PASO 2: REMONTANDO EL CURSO DE LA HISTORIA

Ahora piense en los cambios que afectaron esa visión original con el correr del tiempo. El grupo debe plantearse estas preguntas:

1. ¿Cuáles fueron los principales hitos en la vida de la organización, en relación con el propósito original?
2. ¿Ha cambiado ese propósito?
3. ¿Cuándo se produjo el cambio?
4. ¿Cuál fue la causa del cambio?
5. ¿Fue el cambio creativo y generativo (orientado hacia un propósito) o reactivo (en reacción ante los acontecimientos), o incluso desesperado?
6. ¿Qué aspectos del propósito original han permanecido?
7. ¿Qué aspectos deben recobrarse?

A menudo aquí afloran sensaciones de traición. Hace poco tiempo participé en una conversación con el equipo directivo de una gran empresa que se había fundado con grandes ideales de servicio e innovación. Pero desde fines de los años 60 la empresa estaba dominada por un grupo de ejecutivos de marketing que había entrado en la compañía desde otra industria. El *ethos* empresarial ya no hacía hincapié en la tecnología y el servicio. Se hacía cualquier cosa con tal de obtener ganancias. "Robaron la compañía —dijo un gerente—, no porque le arrebataran dinero, sino porque nos arrebataron nuestro propósito original."

¿Se ha perdido el propósito de su organización? Muchas organizaciones sufren una serie de oscilaciones. Se pierde la visión del fundador, y surgen problemas. La próxima generación declara: "Nunca volveremos a hacer eso". El propósito original se convierte en una visión negativa, algo que debe evitarse. La gente hace lo contrario. Con el tiempo, esto resulta contraproducente, y la gente cae nuevamente en el otro extremo. Al fin se termina con un gráfico que se parece al siguiente, mostrando cómo nos hemos desviado del propósito en ambas direcciones:



PASO 3: EVALUANDO UN CAMBIO DE PROPOSITO

Esta evocación del propósito original ayuda a reflexionar en qué medida aún es aplicable y en qué medida no. Al revelarnos en qué momento la organización se desvió de su propósito, el pasado nos permite evitar la repetición de los mismos errores.

1. ¿Este propósito original nos ayuda a vislumbrar un propósito actual para la organización?
2. ¿Concuerda con las metas que se propone alcanzar la organización?
3. ¿Qué visiones actuales surgen en relación con este propósito?
4. ¿A quién serviría la organización bajo esta visión?
5. ¿Cómo puede la organización permanecer fiel a su propósito en el futuro?
6. ¿Qué factores deberíamos examinar atentamente la próxima vez?
7. ¿Qué prácticas se pueden instituir para establecer una especie de "memoria institucional" acerca de nuestro propósito?

50 Prioridades estratégicas



ALAIN GAUTHIER

Alain Gauthier, un consultor estratégico independiente que trabajó con McKinsey en Europa, es un estrecho colaborador de Innovation Associates,

sobre todo en consultoría de organizaciones hospitalarias. Ha desarrollado sus "prioridades estratégicas" como próximo paso para trascender la creación conjunta de una visión: un medio para transformar las visiones en metas específicas.

En la mayoría de los casos la organización no logra concretar su visión a menos que defina cuatro o cinco tareas de peso estratégico. Por esta razón, al final de una intensa sesión de visión compartida, siempre incluyo un ejercicio sobre prioridades estratégicas. A estas alturas, este grupo de diez a treinta personas ha logrado una comprensión de la visión que desea alcanzar y de las principales diferencias (o zonas de tensión creativa) entre su visión y la realidad actual. También ha aumentado su capacidad para dialogar sobre temas complejos. Les pido que utilicen esa capacidad para identificar los puntos críticos que desean abordar primero, y los hitos que demostrarán si se están acercando. La elección de estas prioridades estratégicas determina gran parte de sus tareas para el año venidero.

Una buena prioridad estratégica está claramente ligada a la visión compartida, y es capaz de generar compromiso en la gente del equipo (cuando no de toda la organización). El equipo debe decir: "Esta meta inmediata merece nuestros mayores esfuerzos". Un individuo o equipo debe ser responsable de ello, e incluso abandonar algunas de sus tareas en aras de esta nueva prioridad. No se pueden escoger tareas estrechas, sino que deben estar sistémicamente relacionadas con el resto de la visión. Pero tampoco pueden ser demasiado amplias; deben ser tan claras como para que una persona o grupo de trabajo pueda definirlas con claridad.

He aquí algunos ejemplos reales de prioridades estratégicas:

- "A mediados de 1995, el 80 por ciento de nuestros gerentes deben estar capacitados para ser mediadores en un diálogo." El equipo reconoce que, de no desarrollarse esta aptitud, perderá una importante oportunidad para generar sinergia en las comunicaciones.
- "Dentro de dieciocho meses, nuestros proyectos comunitarios habrán generado un incremento del 30 por ciento en empresas conjuntas rentables." Esto sería para una organización de salud, que se ha resistido durante años a la cooperación de la comunidad, y sólo ahora comprende su valor.
- "La cantidad de días-consultor dedicados a los proyectos de ejecución (y no sólo a preparar discursos e informes para los clientes)

aumentará un 50 por ciento en los dos próximos años." Esto fue en una empresa consultora que deseaba aumentar su eficacia con la clientela.

- "Las quejas de un departamento acerca de otro se reducirán un 25 por ciento en un año." Una compañía mediana aquejada por rivalidades internas desarrolló esta prioridad estratégica.

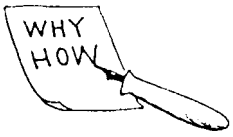
Nótese que todas las prioridades están cuantificadas, o al menos son observables. Se puede medir o estimar si uno las alcanzó. Ello permite que la visión se fundamente en resultados concretos para los cuales se pueden establecer programas de acción. Pero la elaboración de una medición práctica es también una herramienta creativa. Imaginemos, por ejemplo, una organización de salud que desea mejorar su reputación por su papel en el nivel de salud de su comunidad. ¿Cómo se medirían sus progresos? El diálogo sobre el tema es un gran acicate para la inventiva y la imaginación, cuando la gente comienza a crear nuevas mediciones.

Nótese también que las medidas no son normativas, y que el gerente no las impone al equipo. Los integrantes del equipo las elaboran por su cuenta, buscando las prioridades que son cruciales para el futuro de la organización, y donde el equipo tiene auténtico margen para actuar.

Por último, las prioridades son interfuncionales o interdisciplinarias. No existe ninguna prioridad que diga: "En 1995 la directora de Recursos Humanos tendrá su departamento bajo control", porque el propósito no es señalar a un individuo sino reformular una visión en metas concretas y alcanzables que sólo se puedan lograr mediante la sinergia y la cooperación entre pares. Siempre trato de enfatizar prioridades que concuerden con áreas a las cuales la organización no ha prestado suficiente atención en el pasado, porque allí es donde suele existir el mayor margen de maniobra.

Una vez que un equipo ha convenido en un conjunto de prioridades estratégicas, cuenta con una serie de hitos. Puede realizar experimentos para ver si logra aproximarse más a sus metas, utilizando los hitos para medir su eficacia. Con frecuencia conviene celebrar una segunda reunión, seis o nueve meses después de la primera, para monitorear los progresos y modificar la lista, si es necesario. Se habrá logrado la participación de otras personas, y nuevas perspectivas esclarecerán objetivos que se han pasado por alto. Al final, las prioridades estratégicas se habrán convertido en un campo de práctica en sí mis-

mas: un modo independiente de experimentar con el cambio, dando al equipo medios para monitorear los resultados.



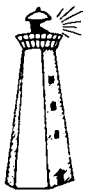
51 Adónde ir desde aquí

Charlotte Roberts

- **Al dominio personal:** La visión compartida y el dominio personal son casi siempre proyectos simultáneos. En el contexto de lo que desea para la organización, la gente debe reflexionar inevitablemente sobre lo que desea para sí misma, sobre la realidad actual y sobre su vocación. El capítulo 26 presenta los ejercicios apropiados.
- **Al aprendizaje en equipo:** El aprendizaje en equipo puede ser un paso natural después de un proyecto de visión compartida. La aspiración colectiva brinda a los miembros del equipo una motivación para el aprendizaje conjunto. La visión compartida ofrece además un marco para los cambios emocionales que requiere el aprendizaje en equipo. Véase los capítulos 53 y 61.
- **Al pensamiento sistémico:** El pensamiento sistémico es una herramienta esencial para transformar en realidad una visión compartida. La gente ahora reconoce que necesita estrategias para alcanzar su visión, de tal manera (por ejemplo) que dos departamentos independientes no se obstruyan uno al otro al seguir los mismos fines. Ven la necesidad de encontrar puntos de abordaje, áreas donde perseguir sus metas de una manera que aproveche las estructuras sistémicas circundantes en vez de atentar contra ellas. Las técnicas de "enriquecimiento" de arquetipos (capítulo 20) son útiles para esto.
- **A los modelos mentales:** Una visión compartida crea una fuerte necesidad de trabajar con modelos mentales, sobre todo los modelos relacionados con el futuro y sus posibilidades. Las aptitudes para la reflexión y la indagación (capítulos 35-38) son valiosas. Cuando uno comienza a planear para cerrar la brecha entre la realidad actual y la visión, se puede utilizar la planificación por escenarios (capítulo 40), que ayuda a los gerentes a instituir modelos mentales comunes de las fuerzas que pueden afectar sus actos futuros.

Aprendizaje en equipo

52 Estrategias para el aprendizaje en equipo



En su libro de memorias *Second Wind,* el jugador americano de baloncesto Bill Russell, del Boston Celtics, describe una de sus primeras conversaciones con su entrenador, Red Auerbach: "Me dijo que mi función era mantener la pelota fuera de nuestro campo y pasarla rápidamente. Esto, más la defensa, sería mi papel fundamental en el equipo, y mientras me desempeñara bien en estas funciones nunca me presionaría para que anotara más puntos". Esa conversación, añade Russell, "valió por toda una temporada de instrucción táctica". Russell no tendría que mejorar su puntaje a expensas del equipo. Auerbach añadió una promesa: no sacaría a luz las estadísticas individuales cuando llegara el momento de renegociar el sueldo de Russell.

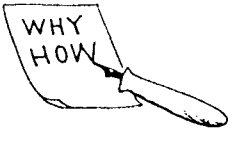
El aprendizaje en equipo estaba incorporado a la práctica cotidiana del Celtics, por medio de diversas maneras de concentrarse en el potencial colectivo. Los jugadores que se jubilaban llevaban aparte a los novatos para informarles qué podían esperar de sus oponentes. Los Celtics sólo hicieron un cambio en trece años; cada jugador sabía que se quedaría en el equipo mientras contribuyera a la victoria.

Auerbach llamaba a los sustitutos "los tíos del final del banco", aclarando que eran importantes precisamente porque participaban sólo cuando eran necesarios. En la cancha, como dice Russell, "yo jugaba bien cuando permitía que mis compañeros jugaran bien".

Sin duda este criterio surtió su efecto, porque de 1957 a 1969 el equipo tuvo una trayectoria profesional deslumbrante.

Muchos equipos de gestión aspiran a jugar el equivalente de un gran partido. Les gustaría, por ejemplo, reducir el tiempo de entrega de mercancía en un 20 por ciento. Muchos equipos aspiran a lograr grandes resultados, y el potencial de esta disciplina consiste en ayudarlos a tener una trayectoria que sea deslumbrante pero también duradera, y para ello sus aptitudes deben ser sostenidas y autorreforzadoras.

Dada la prolongada experiencia que muchas organizaciones tienen con dinámica de grupos y creación de equipos, muchos creen que han practicado una versión de esta disciplina durante años. Sin embargo, a diferencia de la creación de equipos, el aprendizaje en equipo no es una disciplina para afinar las aptitudes individuales, ni siquiera las aptitudes en comunicación. Durante muchos años hemos utilizado el concepto de *alineamiento*, en contraste con consentimiento, para capturar la esencia del aprendizaje en equipo. Alineamiento significa "funcionar como una totalidad". Construir alineamiento (una tarea que nunca se termina) consiste en afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinergéticamente, con plena coordinación y sentido de unidad, porque los miembros del equipo se conocen a fondo. Mientras se desarrolla el alineamiento, la gente no debe callar ni ocultar sus discrepancias, sino afinar la capacidad para utilizarlas con miras a enriquecer su comprensión colectiva.



El arte y la práctica de la conversación

QUIENES TRABAJEN SERIAMENTE EN APRENDIZAJE EN EQUIPO DEBEN ESTAR familiarizados con las aptitudes de reflexión e indagación propias de la disciplina de los modelos mentales: el equilibrio del alegato con la indagación, los supuestos tácitos de la columna izquierda, la percepción de las creencias que conectan "lo que vemos" con "lo que deducimos". El aprendizaje en equipo transforma esas aptitudes en vehículos colectivos para elaborar una comprensión compartida. El aprendizaje en equipo también recurre a las aptitudes de la visión compartida, sobre todo en la construcción de una aspiración compartida, y del

pensamiento sistémico, en cuanto vehículo para poner de manifiesto nuestra manera de ver el mundo.

Véase las notas sobre reflexión e indagación (capítulo 35); el material sobre visión compartida (capítulo 47); y "Explorando nuestra historia", sobre pensamiento sistémico (capítulo 16).

El mejoramiento de la conversación es esencial para elaborar estas aptitudes. La práctica más fructífera que conocemos para el aprendizaje en equipo surge de dos formas de la conversación: el diálogo y la discusión experta. La palabra "diálogo" se utiliza con frecuencia para aludir a "cualquier conversación estimulante". Mucha gente dice que ha entablado un diálogo sobre un tema, pero si uno examinara la transcripción no encontraría un diálogo, ni siquiera una discusión experta. Aquí reservaremos el término "diálogo" para el conjunto de prácticas que describimos en estas páginas. Hemos pedido a William Isaacs, fundador y director del proyecto de diálogo del MIT, que nos haga una introducción:

DIALOGO Y DISCUSION EXPERTA



La palabra diálogo viene de dos raíces grie'gas, *dia* (que significa "a través de" o "recíprocamente") y *logos* (que significa "la palabra"). Se ha sugerido que esta palabra comunica la acepción de "sentido que fluye a través". *

El diálogo se puede definir como una *tesonera indagación colectiva de la experiencia cotidiana y nuestras creencias tácitas*. La meta del diálogo es abrir nuevos terrenos mediante la creación de un "continente" o "campo" para la indagación, un ámbito donde la gente pueda ser más consciente del contexto de su experiencia, y de los sentimientos y pensamientos que crearon dicha experiencia.

Al practicar el diálogo, no sólo prestamos atención a las palabras sino a los espacios que las separan; al ritmo de la acción, no sólo a los resultados; al timbre y tono de voz, no sólo a lo que se expresa verbalmente. Prestamos atención al sentido del campo de indagación, no sólo a sus elementos separados. En síntesis, el diálogo crea condiciones donde la gente experimenta la primacía del todo (véase la descripción de "la primacía del todo" en el capítulo 6).

Diálogo es una vieja palabra. Ciertos datos sugieren que durante

***Dice David Bohm: "Esta derivación sugiere la imagen de un fluir del sentido entre y a través de nosotros. Ello posibilita un fluir del sentido en todo el grupo, del cual surge un nuevo entendimiento". En su libro *On Dialogue* (Ojai, California: David Bohm Seminars, 1990), pág. 1.**

milenios los seres humanos se han reunido en pequeños grupos para platicar. No es como la conversación común y "civilizada", pero resulta muy natural una vez que se empieza. Ello puede explicar por qué florece en ámbitos modernos, a pesar de muchos obstáculos institucionales. La palabra "discusión" deriva del latín *discutere*, que significa "hacer pedazos". La discusión es una forma de conversación que promueve la fragmentación. Sin embargo, la discusión experta* difiere de la discusión improductiva porque los participantes no libran una guerra por la supremacía. Desarrollan un repertorio de técnicas (que incluyen aptitudes para la reflexión y la indagación) para ver cómo encajan los componentes de su situación, y logran una comprensión más profunda de las fuerzas que actúan entre los miembros del equipo.

*La expresión "discusión experta" fue acuñada por Rick Ross.

En la discusión experta se hace una opción; en un diálogo, se descubre la índole de esa opción. El diálogo es como el jazz, la discusión experta es como la música de cámara. **—WI.**

Para las técnicas y prácticas de la discusión experta, véase el capítulo 57. Para el diálogo, véase el capítulo 54.



Dentro y en torno de los equipos

LA HISTORIA HA LLEGADO A UN PUNTO DONDE LOS EQUIPOS SE RECONOCEN como un componente esencial de toda empresa, como la unidad predominante para la decisión y la acción. No obstante, la mayoría de los aspectos de la infraestructura existente —tales como los sistemas de medición y remuneración— aún no han capturado el sentido del trabajo en equipo. Mucha gente que proclama la importancia de los equipos todavía cree, en última instancia, que la unidad clave es el individuo. Esto cambiará inevitablemente.

También cambiará la definición predominante de "equipo".



EQUIPOS

La palabra "equipo" deriva del francés *équiper*, y éste del antiguo vocablo escandinavo *skipa*, que a su vez deriva de *skip* ("barco"), y significa "equipar un barco". Por derivación, equipo pasó a significar todos los

pertrechos necesarios para realizar un viaje, y hoy alude al conjunto de enseres o personas que realizan juntos una tarea u operación (como un equipo deportivo).

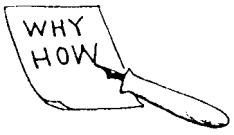
Aquí llamamos "equipo" a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado (es decir, en definitiva, que se "embarcan" juntas en una tarea). Esta definición deriva de una declaración de Arie de Geus (ex coordinación de planificación grupal de Royal Dutch/Shell): "El único aprendizaje importante en una compañía es el aprendizaje realizado por las personas que tienen poder para actuar". * **—AK**

* Arie de Geus, "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, marzo/abril 1988, pág. 70.

Esta definición nos permite incluir a muchas personas que tradicionalmente han estado excluidas de los procesos de aprendizaje en equipo: proveedores internos y externos, clientes y asociados. Estas personas deben integrarse a la unidad de aprendizaje, aunque no puedan participar con la misma regularidad.

Las grandes organizaciones de orientación tecnológica, tales como AT&T e IBM, ya han aprendido a diseñar su infraestructura en torno de esta definición más amplia. Un "equipo" puede aludir a una red mundial de especialistas que se comunican por medio del correo electrónico, el teléfono y algunas reuniones personales. El aprendizaje en equipo es tan vital para estos grupos como para el equipo que se reúne todos los jueves a las once de la mañana. Un elemento esencial —aunque todavía fronterizo— del aprendizaje en equipo consiste en desarrollar un sistema de colaboración para diseñar la infraestructura que determina el modo de identificar a los equipos y respaldarlos en sus tareas.

Véase, por ejemplo, los mecanismos adoptados por Hill's Pet Nutrition, en el capítulo 65; véase también la descripción de nuevas formas de infraestructura en AT&T en la nota que escribe Douglas Merchant en el capítulo 83.



53 Qué esperar del aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo y los problemas inmediatos de la organización

Charlotte Roberts

Ni siquiera intente iniciar este trabajo sin haber pensado en todas sus implicaciones y haberse decidido a realizarlo hasta el fin. Esta disciplina trasciende la capacitación convencional para "creación de equipos", con sus técnicas de conducta amable, mejora de las comunicaciones, perfeccionamiento de tareas conjuntas y construcción de relaciones fuertes. Esta disciplina inspira cambios más fundamentales, con una aplicación duradera que se extenderá por la organización.

El aprendizaje en equipo es también la disciplina más dificultosa, en lo intelectual, lo emocional, lo social y lo espiritual. El proceso de aprender a aprender colectivamente es poco familiar. No tiene nada que ver con el aprendizaje escolar donde se memorizan detalles para recrearlos en un examen. Comienza con el autodominio y el autoconocimiento, pero implica mirar hacia afuera para conocer a los demás integrantes del equipo y alinearse con ellos. La mayoría de nosotros no fuimos formados para ello. Esta disciplina lo llevará hacia allí. ¿Tiene usted la paciencia necesaria, consigo mismo y con los demás?

Los integrantes del equipo deben saber que habrá momentos de frustración y embarazo mientras desarrollan sus aptitudes colectivas. Idealmente, deberían tener la oportunidad de escoger la práctica del aprendizaje en equipo, sin temer que los castiguen por negarse (aunque esto puede ser poco realista si los demás aceptan).

Características de un equipo de aprendizaje

PARA UN EQUIPO QUE PRACTICA ESTA DISCIPLINA, ES UTIL TENER UNA RAZON para hablar y aprender, una situación que cree ímpetu, la necesidad de resolver un problema, el deseo colectivo de crear algo nuevo, o el impulso de alentar nuevas relaciones con otras partes de la organiza-

ción. La primera preocupación será el "campo de práctica" preliminar para el desarrollo del equipo. A medida que el mismo gane confianza y destreza, pasará a considerar otros aspectos.

El moderador

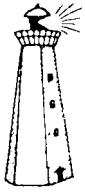
EL EQUIPO PUEDE DESARROLLAR MAS RAPIDAMENTE SUS APTITUDES SI TIENE un moderador externo que esté capacitado en técnicas de reflexión e indagación, así como mediación en los diálogos. A veces los miembros del equipo se confabulan inadvertidamente para presentar una interpretación errónea de la realidad y encubrir los modos en que lo hacen. Sólo un observador externo puede detectar estas disfunciones y guiar al equipo para que supere estas vallas. Por esa razón, un integrante del equipo no es el mejor moderador, aunque tenga una excelente formación. Sin embargo, si los fondos son limitados, o si hay una expectativa de práctica duradera, vale la pena utilizar un moderador interno, sobre todo si puede recibir instrucción de un instructor externo. Este moderador interno debe estar distanciado del equipo y de la red política del equipo. A medida que se difunde el proceso, la organización necesitará un cuadro de personas que puedan capacitar a otros equipos, así que planee desde el principio el modo en que la organización incrementará su cuadro de moderadores.

Reglas básicas de aprendizaje

LOS EQUIPOS DEBEN FIJAR SUS REGLAS DE CONVERSACION, Y ESTO PUEDE incluir acuerdos para decir la verdad tal como cada cual la conoce, aportar información o limitar el tiempo en que cada persona puede hablar. Los equipos pueden aclarar quién y cómo tomará las decisiones, y fijar maneras de verificar y cuestionar los comentarios de cada miembro. Una vez que se fijan las reglas por consenso, es importante que el equipo decida cómo tratará las infracciones. Estas reglas están destinadas a ayudar al equipo a entablar conversaciones, no como un fin en sí mismas, y nunca deben prevalecer sobre el objetivo principal, aprender en equipo.

Si los resultados son decepcionantes, usted y los demás integrantes del equipo deben aprender a dominar el arte del perdón. La búsqueda de un chivo expiatorio atentaría contra el aprendizaje. Perdón sig-

nifica apoyar a las personas que dirigen el experimento, con el propósito de ayudar a los miembros del equipo a descubrir las fuerzas que los llevaron a esos resultados inesperados. Perdón también significa que el error no debe ser un comodín que se utilizará en el futuro por motivos de oportunismo político.



54 Diálogo

William Isaacs

William (Bill) Isaacs es profesor en la Sloan School del MIT y director del Proyecto de Diálogo del Centro de Aprendizaje Organizacional. Doctorado en Oxford, Bill se familiarizó con los trabajos del físico David Bohm acerca del diálogo y el pensamiento, y participó en las primeras sesiones de Bohm sobre diálogo a principios de los años 80.

El Proyecto de Diálogo y el instituto Dia•Logos son hoy prestigiosos centros para explorar el papel de la conversación y el pensamiento colectivo frente a problemas urgentes.

Las investigaciones de Bill se centran en la elaboración de una teoría de la acción acerca del diálogo y su relación con la naturaleza de la atención colectiva.

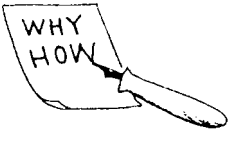
Un equipo de personas está sentado en círculo en un escenario, hablando con fervor. En este teatro íntimo, son actores y público al mismo tiempo. Discuten, porque no se ponen de acuerdo, pero hay compromiso en la discusión. Escuchan atentamente las palabras, ritmos y sonidos de sus interlocutores. Los silencios resultan tan elocuentes como las palabras. Cada vez que alguien dice algo, hay un sutil cambio de textura: se ha entrevisto algo nuevo. Todos saben que todos los integrantes del grupo lo han visto, y que eso representa algo más que el modelo de la verdad que tiene una sola persona. Mientras la gente del círculo continúa hablando, los significados que comparten cobran amplitud y precisión. Sus opiniones cobran una claridad sin precedentes. Nadie puede dominar por sí solo esta forma de pensamiento, y aun en un grupo se requiere una voluntad de hierro para elaborar un contexto de pensamiento conjunto. Se requiere una práctica como el diálogo.

El diálogo no es sólo un conjunto de técnicas para mejorar las organizaciones, afinar las comunicaciones, elaborar un consenso o resolver problemas. Se basa en el principio de que la concepción y la aplicación están íntimamente relacionadas. Durante el proceso de diálogo, la gente aprende a pensar en conjunto, no sólo en el sentido de analizar un problema común o de crear nuevos datos compartidos, sino en el sentido de ocupar una sensibilidad compartida, donde los pensamientos, emociones y acciones resultantes no pertenecen a un individuo sino al conjunto.

Como ha señalado el teórico David Bohm, cuando se observan las raíces de los pensamientos, el pensamiento mismo cambia para mejor. Es posible adoptar planes coordinados de acción, sin el artificioso y tedioso proceso de toma de decisiones. Es posible actuar de manera alineada. No es preciso elaborar un plan de acción determinando lo que hará cada cual, así como una bandada de aves que se eleva desde un árbol, en un orden perfectamente natural, no requiere planificación. Cada integrante del equipo sabe lo que debe hacer (mejor dicho, lo que conviene hacer) porque todos forman parte de un todo.

En el Proyecto de Diálogo del MIT, hemos aprendido a alimentar este proceso en diversos ámbitos, entre ellos una comunidad médica plagada de antagonismos, un grupo de profesionales y dirigentes sudafricanos, una planta siderúrgica (GS Technologies) con una historia de graves enfrentamientos entre patrones y sindicatos y un grupo de funcionarios urbanos en una importante ciudad estadounidense. Hemos procurado llevar a la práctica cien años de teoría del diálogo, y ampliar esa teoría, por primera vez, de modo que sirva como basamento para la acción. Ello ha derivado en aplicaciones muy prácticas. Como ha dicho Margaret Mead: "Pequeños grupos de ciudadanos reflexivos y preocupados pueden cambiar el mundo. Más aún, nunca se ha hecho de otro modo".

La teoría del diálogo



COMO PROCESO DE APRENDIZAJE REFLEXIVO, EL DIALOGO SE BASA EN EL trabajo de tres eminentes pensadores del siglo veinte:

- El filósofo Martin Buber utilizó el término "diálogo" en 1914 para describir una modalidad de intercambio entre los seres humanos

donde hay un auténtico volcarse de uno en el otro, y una cabal valoración del otro, no como objeto en una función social, sino como un ser genuino. *

- El psicólogo Patrick De Maré sugirió en los años 80 grandes reuniones "socioterapéuticas" que capacitarían a la gente para comprender y modificar los significados culturales presentes en la sociedad, para corregir, por ejemplo, las fuentes de conflicto masivo y violencia, o de fanatismo racial. *
- El físico David Bohm sugirió que esta nueva forma de conversación debía procurar llevar a la superficie la "infraestructura tácita del pensamiento". El diálogo, en la concepción de Bohm, debía alentar un nuevo modo de prestar atención, para percibir supuestos incuestionados a medida que afloraban en la conversación, la polarización de opiniones, las normas de conversación aceptable e inaceptable, y los métodos para manejar las diferencias. Como estos factores son colectivos, la reflexión individual no bastaba para llevar esos temas a la superficie. En cambio, el grupo tendría que aprender a observar o experimentar sus procesos tácitos en acción. El propósito del diálogo tal como ahora lo entendemos consistiría en crear un ámbito donde se conservaría una *conciencia colectiva* alerta. *

La teoría del diálogo sugiere que los descensos en productividad de los equipos y organizaciones reflejan una crisis en el modo en que los seres humanos perciben el mundo. Como un mecanismo natural de elaboración de sentido, la gente aprende a dividir el mundo en categorías y distinciones. Estas distinciones se vuelven hipnóticas, y olvidamos que nosotros las hemos creado. Frases como "La economía se desmorona" o "La gente es corrupta" se convierten en nuestra realidad, ejerciendo un poder independiente sobre nosotros.

Más aún, entramos en estos "estados hipnóticos" en forma colectiva. Por ejemplo, existe un estado hipnótico predominante entre los médicos según el cual los partos dificultosos constituyen un "problema" que requiere una "solución". Cuando los programas de orientación prenatal reducen la incidencia de partos dificultosos, los médicos insisten en que "no pasa nada". Una experta en puericultura manifestó su desacuerdo diciendo: "Nosotros vemos pasar algo donde ustedes no ven nada". Alegaba que los partos sin problemas constituyen un gran adelanto, pero representan un modo diferente de encarar el mis-

* Véase Martin Buber, *The Knowledge of Man* (Atlantic Highlands, Nueva Jersey: Humanities Press International, 1988).

* Véase Patrick De Maré, *Koinonia: From Hate through Dialogue to Culture in the Large Group*, 1ª ed. (Londres: Karnac Books, 1991).

* Véase David Bohm, *Unfolding Memory* (Loveland, Colorado: Foundation House, 1995).

mo fenómeno. Esencialmente, los médicos habían fragmentado su comprensión, negándose a ver la diferencia entre "problemas" y "características".

Como ha sugerido Bohm, la fragmentación del pensamiento es como un virus que ha infectado todos los campos de la actividad humana. Los especialistas de la mayoría de las disciplinas no pueden hablar con gente de otras especialidades. Marketing considera que el problema está en Producción. Los gerentes deben "pensar" mientras que los operarios deben "actuar". En vez de razonar en conjunto, la gente defiende su "parte", procurando derrotar a los demás. Si la fragmentación es típica de nuestra época, el diálogo es una estrategia para eludir el pensamiento fragmentario.

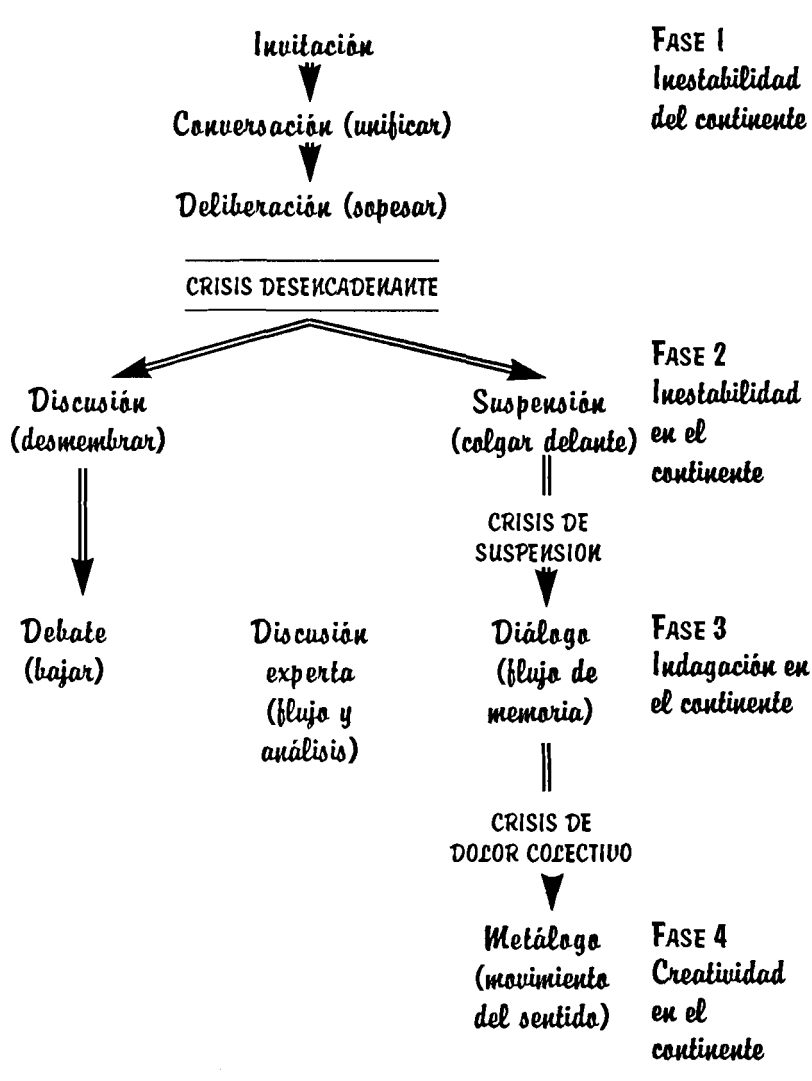
Niveles y etapas del diálogo: la indagación fría

DAVID BOHM HA COMPARADO EL DIALOGO CON LA SUPERCONDUCTIVIDAD. Los electrones enfriados a muy bajas temperaturas actúan más como un todo coherente que como partes separadas. Eluden obstáculos sin chocar entre sí, sin crear resistencia y generando alta energía. Sin embargo, a temperaturas más elevadas comienzan a actuar como partes separadas, dispersándose en un movimiento aleatorio y perdiendo impulso.

Cuando los temas producen acaloramiento, las personas actúan como electrones a alta temperatura. Chocan y se desplazan en forma conflictiva. El diálogo genera un ámbito más "frío" al reencauzar la atención del grupo. Estos ámbitos, que hemos denominado "continentes" o campos de indagación, afloran a medida que el grupo atraviesa el proceso de diálogo. Un continente puede entenderse como la suma de supuestos colectivos, intenciones compartidas y creencias de un grupo. A medida que avanzan en el diálogo, los participantes perciben un cambio en el "clima" o la "atmósfera" de la sala, y poco a poco ven que el cambio procede de su comprensión colectiva.

El diagrama de la página siguiente representa la evolución del diálogo.

El paso de una fase a otra parece implicar distintos tipos de crisis individuales y colectivas. Una vez que atravesamos una fase, podemos regresar a ella. En cierto sentido, todas las fases están siempre presentes, aunque una puede prevalecer en un momento.



Fase 1: inestabilidad del continente. Cuando un grupo de individuos se reúne, cada persona lleva consigo una vasta gama de diferencias tácitas de perspectiva. En ese momento el diálogo enfrenta su primera crisis: la necesidad de todos de considerar el grupo como una entidad que los incluye en cuanto observadores y observados, en vez de tratar meramente de comprenderse o llegar a una decisión que resulte aceptable para todos. En esta crisis inicial, la gente enfrenta una paradoja crítica: se propone entablar un diálogo, pero no puede forzarlo.

Poco a poco se comprende que hay una opción: es posible suspender el juicio, poner nuestras opiniones entre paréntesis, perdiendo la certidumbre. Es posible observar cómo hemos llegado a sostener las premisas que guían inadvertidamente nuestros actos. Es posible cuestionar el proceso de pensamiento y sentimiento que generó el conflicto en la sala: "Veamos de dónde surgió esta divergencia, este caos, esta inestabilidad". Eso nos impulsa hacia el diálogo.

O el grupo puede tratar de converger, eludiendo el reto de comprender las barreras que están apareciendo, y optando en cambio por diseccionar o defender posiciones previas. Esta convergencia puede cobrar dos formas muy diferentes. En la medida en que la gente empieza a defenderse, sorteando datos que debilitarían su punto de vista, se desplaza hacia la discusión improductiva. En la medida en que permite surgir los datos que generan el conflicto, y el razonamiento con que respalda su posición, se desplaza hacia la discusión experta.

Fase 2: inestabilidad en el continente. Una vez que han escogido por vivir con el caos, los grupos oscilan entre la suspensión y la discusión de sus opiniones. En esta etapa mucha gente se siente frustrada, pues comienzan a aflorar la fragmentación y la incoherencia del pensamiento de todos. Normalmente esto se mantendría oculto, pero ahora sale a la superficie, a pesar de los esfuerzos de los participantes para mantenerse "fríos" o "juntos". Sienten una conmoción. Ningún punto de vista parece verdadero, ninguna conclusión definitiva. No saben adónde se dirige el grupo; están desorientados, tal vez inhibidos por los demás.

Esto conduce a una "crisis de suspensión". Se adoptan y defienden puntos de vista extremos. Este "calor" e inestabilidad resultan perturbadores, pero son previsibles. Está asomando la fragmentación que hasta ahora permanecía oculta.

En nuestras sesiones de diálogo con la gente de salud, en esta etapa, los participantes comenzaron a hablar de los "mitos" encubiertos de ciertos grupos respecto de otros (los médicos sobre los administradores, por ejemplo), y del rencor que se guardaban. Aunque tradicionalmente estos conflictos se silenciaban, la inestabilidad del continente les obligó a explorarlos sin rodeos. Sin embargo, en vez de hablar de ello como un tema interpersonal, pudieron encararlo en imágenes colectivas ("Ustedes creen que las enfermeras son menos inteligentes que los médicos, ¿verdad?").

Para manejar la crisis de suspensión colectiva que surge en esta etapa, todos deben estar alerta a lo que sucede. No es preciso que los

participantes se asusten y se replieguen, luchen y tomen partido. Sólo deben escuchar e indagar: "¿Qué significa esto?" No sólo deben escuchar a los demás, sino a sí mismos: "¿Desde dónde estoy escuchando? ¿Cuál es la perturbación que estoy sufriendo [y que sufren los demás]? ¿Qué puedo aprender si me sereno e indago en mi interior?"

En esta crisis, es esencial un moderador calificado. El moderador no procura "corregir" ni imponer orden, sino ejemplificar, mediante su conducta, maneras de suspender el juicio. El moderador puede señalar la presencia de polarizaciones, la oportunidad de aprender lo que representan, y las categorías restrictivas de pensamiento que están cobrando ímpetu en el grupo.

Fase 3: indagación en el continente. Si una masa crítica de personas permanece dentro del proceso más allá de este punto, la conversación comienza a fluir de un nuevo modo. En este entorno "frío" la gente comienza a indagar en conjunto. Se vuelve más sensible al modo en que la conversación afecta a todos los participantes. Con frecuencia surgen nuevos conceptos. Mientras coordinábamos un diálogo en Sudáfrica, notamos que la gente comenzaba a reflexionar sobre el *apartheid* de maneras que la sorprendían. Podían distanciarse de la tensión sin identificarse con ella.

Esta fase puede ser juguetona y esclarecedora, pero además conduce a otra crisis. La gente comienza a percibir su separación. Esa percepción es dolorosa. Duele ejercitar nuevos músculos cognoscitivos y emocionales, y sobre todo saber que uno mismo ha creado su fragmentación y su aislamiento a lo largo de su vida.

Esta "crisis de dolor colectivo" es profunda y desafiante. Requiere una gran disciplina y confianza colectiva. A medida que se descubren zonas de fragmentación, los integrantes del grupo comienzan a cambiar, liberándose de la rigidez y los viejos hábitos de atención y comunicación.

No es imprescindible superar esta crisis de inmediato para que el diálogo sea fecundo. Ciertos grupos necesitan mucho tiempo para estar en condiciones de avanzar hacia el nivel final.

Fase 4: creatividad en el continente. Si se desea superar la crisis, se manifiesta la distinción entre memoria y pensamiento. El pensamiento cobra otro ritmo. La red de palabras tal vez no tenga la capacidad para capturar la sutil comprensión que comienza a aflorar, y la gente puede guardar silencio. Pero el silencio no es un vacío, sino una presencia pletórica de riqueza.

"Cuando el alma se tiende en la hierba —escribió Rumi, un poeta

persa del siglo trece—, el mundo es demasiado pleno para hablar de él." En la cuarta fase del diálogo, el mundo es demasiado pleno y el lenguaje no basta para analizarlo. Pero también pueden surgir palabras: un hablar que oculta el sentido, en vez de palabras que lo señalan. Llamo a esta experiencia "metálogo" o "fluir del sentido". El grupo no "tiene" sentido en su conversación. El grupo *es* el sentido. Ello permite que los participantes generen nuevos niveles de inteligencia y creatividad, y conozcan la belleza estética del hablar compartido.

55 El caldero

Luz y calor entre operarios y directivos en GS Technologies



Gary Clark, John Cottrell, Rob Cushman, B. C. Huselton, Phil Yantzi

A principios de los años 90, los gerentes y representantes sindicales de GS Technologies comprendieron que debían deponer su rivalidad. GS Technologies, de Kansas City, Missouri, era entonces una de las principales empresas siderúrgicas de los Estados Unidos. Ambas partes adoptaron el diálogo para explorar las diferencias que los enfrentaban desde hacía treinta o cuarenta años, para ver qué aprendizaje mutuo podían generar y descubrir si ese aprendizaje podía ayudarles a mejorar el desempeño.

Cuando comenzaron, algunos representantes de ambas partes se hablaban a los gritos y de mal modo. Al cabo de menos de un año, ambas partes se han habituado tanto a conversar que suelen realizar presentaciones conjuntas, no con el criterio de que primero hablan los directivos y luego los sindicalistas, sino como una entidad común compuesta por directivos y sindicalistas. Significativamente, no han desaparecido las lealtades a ambas partes, pero el diálogo ha originado un continente metafórico –esta gente, que trabaja en una acería, lo llama "caldero"– que tiene tamaño suficiente para contener la lealtad al sindicato y a los directivos. En esta nota podríamos haber incluido las reflexiones de una veintena de personas, pero en aras de la brevedad las redujimos a cinco: Rob Cushman, presidente de la división (y gerente general de la nueva entidad en que se ha transformado); John Cottrell, presidente de la unidad local del sindicato, totalmente compuesta por operarios de esta planta; Gary Clark, tesorero del sindicato; Phil Yantzi, capataz (y el hombre cuyo

momento "explosivo" fue un catalizador para el grupo); y B. C. Huselton, vicepresidente de Recursos Humanos y Sistemas de Negocios.

1983-89: Herrumbre

B. C. Huselton: En los años 70, cuando la industria siderúrgica americana inició su decadencia, nuestra compañía se diversificó y realizó grandes inversiones en seguros y alquileres. En 1983 era evidente que estas inversiones no habían tenido el rendimiento esperado. En 1985 yo trabajaba con el noveno presidente de mi carrera. Cada nuevo presidente llegaba con buenas intenciones y promesas, pero había una atmósfera de miedo, una herrumbre que lo carcomía.

Yo formaba parte del problema. Llegué a esta planta de Kansas City en 1987. Como ejecutivo de relaciones humanas y gestión laboral, mi tarea era colaborar en la cesantía de 2.000 personas, ver qué podía salvarse y pasar a la próxima planta. En esos tiempos me llamaban el "verdugo", y era agobiante. En casa estaba de pésimo humor. No quería ir a trabajar, y mi frustración se acentuaba porque no podía describir lo que me inquietaba. Sólo sabía que teníamos que hacer algo distinto.

Sobre todo odiaba ir al sindicato. Las negociaciones eran una broma, nunca hablábamos de cosas importantes. Todos estaban furiosos. Conocía a John Cottrell, presidente del sindicato local, desde 1973, y sabía que era una persona atenta, afable, desenvuelta. El debía de sentirse tan harto como yo.

John Cottrell: En veinticuatro años yo había visto buenos y malos directivos. Pero nunca había visto directivos dispuestos a tratarnos como iguales y a escucharnos. En las mesas de negociación nosotros señalábamos a los ejecutivos. "Aquel sujeto —murmurábamos— no dice nada. Te mira a ti, para ver qué te irrita. Así que no demuestres que estás ofuscado." Era una farsa. Y los gerentes de planta nunca descubrían por qué estábamos irritados.

1990-91: Cimientos

Bob Cushman: Cuando me nombraron presidente de división en noviembre de 1990, teníamos muchos edificios vacíos y derruidos. Nuestras medidas de seguridad dejaban mucho que desear. Había 485

demandas judiciales. Siempre se rompía algo, y siempre estábamos reduciendo el personal. La gente no lo pasaba bien, y para mí la diversión y la productividad van de la mano. Entonces me sentía como un soldado raso en una larga batalla entre directivos y sindicalistas. Tuvimos una célebre reunión sobre ausentismo donde los sindicalistas se agruparon en una esquina de una mesa cuadrada, y los gerentes en el otro extremo. Reinaba el odio. Empecé a recibir cartas de protesta todos los días.

Los primeros cambios comenzaron después de una elección gremial, a principios de 1991, cuando los nuevos delegados (entre ellos John Cottrell) vinieron a verme para hablar de ciertos problemas relacionados con las remuneraciones y nuestro médico de planta. En un punto, el vicepresidente del sindicato dijo: "Bien, Rob, creo que entiendo cómo se ven las cosas desde tu lado de la mesa". Yo me levanté y caminé hasta el lado de ellos: "Mira, no hay otro lado de la mesa".

En esa reunión se produjo un cambio de clima y comenzamos a trazar nuevas normas. Cambiamos algunos sistemas de incentivos, y contratamos a un nuevo médico a quien el sindicato ayudó a entrevistar. Comenzamos la mayor demolición de nuestra historia, tumbando el 60 por ciento de nuestros edficios.

John Cottrell: Elaboramos un programa de participación de los empleados diseñado por sindicalistas y directivos. Antes nunca habíamos tenido esa oportunidad. En el pasado, la compañía elaboraba un programa y luego nos llamaba. Y nunca daba resultado porque todas las reglas eran para ellos. Alguien tuvo la inteligencia de invitarnos a participar en el diseño; presentamos ideas y en menos de un año ahorramos cinco millones de dólares con sólo buscar algunas soluciones y comunicarnos. Fue sensacional. Pero pronto comprobamos que no era suficiente.

1991: Diálogo

B. C. Huselton: Tanto Rob como yo éramos considerados extraños dentro de la vieja cultura de la empresa, fuera de nuestra división. No nos sentíamos obligados a tener todas las respuestas, y nos consideraban demasiado "sentimentales", cuando yo sólo pretendía demostrar interés en la gente y en mi trabajo. Pero también era famoso por mantener buenas relaciones con el sindicato, así que sobreviví. Ahora, por

primera vez, me sentía alentado, pues Rob me dio la libertad y el apoyo para investigar ideas que podrían ayudar más a nuestra división.

Había muchas cosas en juego, pues buscábamos la participación de los empleados. Algunos gerentes alegaban que delegar decisiones en los sindicalistas sólo nos pondría a su merced. A mi entender, las recompensas potenciales superaban los riesgos. No sabía cómo sobreviviríamos sin encontrar un modo de crear la empresa que deseábamos forjar junto con el sindicato. Si no podíamos lograrlo, toda intervención fracasaría, y a la postre tendríamos que cerrar.

Steve Buchholz, un especialista en gestión que nos había ayudado muchísimo, me mostró un ejemplar de *La quinta disciplina* en 1990. Los conceptos se relacionaban con preguntas que yo me estaba haciendo: "¿Por qué actuamos como si creyéramos que los sindicalistas son un hato de imbéciles? ¿Por qué hablamos de los problemas en los pasillos y no cuando nos sentamos a conversar? ¿Por qué me siento exhausto?" En mayo fui a un curso de tres días sobre pensamiento sistémico. Cuando nos mostraron la escalera de inferencias, pensé que eso era lo que estábamos haciendo. Sacábamos conclusiones apresuradas y no respetábamos los datos.

Véase "La escalera de inferencias" (capítulo 35).

En 1991 Rob y yo expusimos nuestro caso en el centro de aprendizaje del MIT. Rob le dijo a Peter Senge: "Parece que aquí tienen muchas compañías de éxito. ¿Por qué no aceptan una empresa calamitosa? Si quieren comprobar si este método funciona, ¿por qué no prueban con nosotros?" Nos aceptaron y comenzamos a asistir a las reuniones, donde conocí a Bill Isaacs. Le pregunté qué se necesitaba para conseguir gente capaz de dialogar. Semanas después, él fue a Kansas City para hablar con los directivos y los sindicalistas sobre el diálogo, y darles una exposición introductoria.

Phil Yantzi: A diferencia de los gurúes que conocíamos, Bill no comenzó citando sus títulos y credenciales. Se sentó con nosotros y dijo: "He recibido mucha educación, pero he tenido que dejar de lado muchas cosas cuando inicié este trabajo". Esa voluntad de admitir que no tenía todas las respuestas siempre me ha impresionado.

Le contamos a Bill todas las historias de terror de nuestro pasado. En las reuniones, los representantes de la compañía preguntaban cómo atraer inversores, pero siempre desechaban los programas que beneficiarían a la gente y nos darían el respaldo necesario para mejo-

rar el trabajo. Por nuestra parte, sólo sabíamos reñir, gritar y vociferar, y no tratábamos de ver la otra perspectiva. Antes de embarcarnos en este nuevo sistema, convinimos en tener tres clases por nuestra cuenta, fuera de la planta.

En este curso, Bill nos hizo desempeñar el rol de gerentes, y seguíamos enfrentándonos con ellos igual que en los últimos veinte años. Uno siempre intentaba convencer al otro de que tenía razón y de no mostrar ninguna debilidad, aunque supiera que estaba equivocado.

Bill nos habló del continente de sentido compartido que crearíamos por medio de nuestras charlas, y comenzamos a delinear ese continente en los ejercicios.

John Cottrell: Uno puede tener un continente en la mente. Puede ser cualquier cosa, un caldero, una botella, un cartón de leche. No tiene por qué ser un continente literal, puede estar hecho totalmente de confianza. Pero todos estamos en ello juntos, y todos tienen que reforzar ese continente. Tiene que ser seguro, hermético. Eso se consigue mediante el diálogo, exponiendo los problemas, hablando sobre ellos, en vez de empeñarse en destruir el continente. Yo imagino un gran recipiente de aluminio donde estamos todos; puedo ver las abolladuras por fuera, pero no hay problema. Es como una olla de presión, pero nunca se rompe.

Junio de 1991: El caldero desborda

B. C. Huselton: Convinimos en reunir a treinta y cinco sindicalistas y gerentes durante dos días. Sería una reunión bastante tensa. Sólo había que esperar a ver quién estallaba primero.

El entorno era importante; era un hotel con aguas termales, donde había estado la residencia de descanso del presidente Harry Truman; Al Capone había vivido allí. Hubo muchas charlas iniciales, y a las dos horas el clima comenzó a calentarse. "¿Este es sólo un programa más?", preguntaron los sindicalistas. Al instante todos sacaron sus granadas, y la gente se puso a la defensiva. "Apenas damos la vuelta, nombran a un nuevo presidente. Sólo quieren que renunciemos a los aumentos salariales para poder seguir con la empresa. Les damos información y no la usan. Nos dicen que hagamos cosas que no deberíamos hacer. No nos escuchan". Eran las palabras que siempre oíamos pero que nunca queríamos responder, y nuestra primera réplica fue: "Ustedes son sindicalistas, así que siempre dicen lo mismo".

A principios del primer día, nos pusimos vendas. Cuando uno no distinguía quién hablaba, todos parecían iguales. Todos estábamos frustrados, pues nadie confiaba en la empresa. Nos sentíamos inseguros, temerosos por el futuro. Dejamos de hablar de nuestras perspectivas para nombrar las cosas que odiábamos. En ese momento Bill parecía deleitarse en avivar las llamas, instándonos a discutir. En uno de los descansos me acerqué a él para decirle: "Bill, creo que todo esto se va al cuerno". "Es muy posible", me respondió.

El ejercicio de las vendas aparece al final del capítulo 56.

Pero de cuando en cuando Bill aplacaba los ánimos: "Usemos algunas herramientas para comprender lo que ha sucedido hasta ahora antes de continuar". Trabajamos en diagramas de sistemas de ciclo causal y en escalera de inferencias. Al principio, Bill paraba la charla y decía: "Busquemos los datos que respaldan ese supuesto". Pronto llegamos al punto en que todos comenzaron a seguir a los demás y empezamos a divertirnos un poco. En vez de acusar a los demás de mentirosos, decíamos: "Será mejor que te consigas una escalera extensible, pues estás demasiado alto". Empezó a surgir un código de conducta que nos hacía pensar un poco antes de hablar. En vez de apresurarnos a defender una opinión, comprendíamos que esa opinión sólo indicaba que no habíamos escuchado el comentario anterior.

Phil Yantzi: Pero al cabo de un rato, el diálogo se diluyó y dejamos de suspender el juicio. La conversación giró en torno del encargo de trabajos a plantas externas, que no estaban agremiadas. Teníamos una opinión tajante sobre las plantas no agremiadas: la seguridad y el trato que recibe la gente son pésimos. Siempre escogen una comunidad agrícola donde nadie sabe llamar al sindicato, así que los operarios mueren y sufren mutilaciones. Mientras tanto todos consideran que la compañía madre es heroica porque está obteniendo ganancias, cuando en realidad son villanos.

Jack Stutz, que había ingresado hacía poco como gerente de manufacturación, dijo: "El otro día, en nuestra planta, estuve charlando con alguien por dos horas. En las miniplantas, nadie puede hablar más de diez minutos".

"Ese obrero no quiso ser grosero contigo —le respondimos—. El hombre tuvo que recuperar el tiempo después."

Pero los supervisores se pusieron a hablar de reducir empleos y horas-hombre, y al fin Jack nos acusó perezosos. Era el final del día,

todos estábamos cansados, y surgieron los rencores que habían nacido en todos esos años de pelear contra los despidos. Yo estallé; me puse a gritar. Dije que había esperado que Jack trajera ideas nuevas, "pero son las patrañas de siempre. Hace veinte años que las oigo." Les dije que esa planta sobrevivía gracias a sus operarios: "Después de doce años de concesiones, los ejecutivos derrocharon el dinero, y no lo reinvirtieron aquí". En el calor de mi furia, usé muchas palabrotas. Trataba de provocar a Jack para que me atacara. Pero él conservó la calma y no dijo nada.

En cambio, uno de los tíos de la compañía dijo: "Me ofende el lenguaje de Phil, sobre todo porque hay una dama en la sala". Se refería a Mary Fewel-Tulin, una de las moderadoras, que estaba sentada entre Jack y yo.

"Hablamos con Mary —repliqué—, y le advertí que esto podría ocurrir, y ella dijo que tenía ocho hermanos varones. Cuando estás en la planta, hablas así, y así hablo yo cuando estoy enfadado. Si no te gusta, tú me invitaste. Si quieres, me levanto y me largo."

Entonces Bill comentó que era bueno que nos acalorásemos tanto. Tomamos un descanso y lo llevé aparte y me disculpé: "Trato de comunicarme, pero la he pifiado. Y no quiero comportarme así".

"Está bien. Discutiremos un poco más, pero quiero que seas tal como eres."

"¿Estás buscando una componenda o qué?", le pregunté.

"No, no quiero que nadie renuncie a sus opiniones, pero es preciso sacar estas cosas a la luz para que podamos examinarlas colectivamente." Me explicó que debía decir esas cosas en público o retirarme, y si me retiraba nadie sabría cómo me sentía. Y luego sugirió que pasara el resto de la velada reflexionando para averiguar por qué me había enfadado tanto.

Rob Cushman: Cielos, fue tremendo cuando Phil perdió los estribos. Era como si el caldero hubiera estallado y el metal caliente se hubiera derramado. Más tarde comprendí por qué había causado tanto impacto. Creo que ninguno de nosotros expresaba sus sentimientos con sinceridad. Cada cual desempeñaba su papel. Yo aún no comprendía lo que era un continente. No había aprendido a dialogar.

La primera noche me fui a acostar casi con lágrimas en los ojos. Había tenido fe en la construcción de una gran planta, y ahora sentía una tensión agobiante. No sabía si alguien querría regresar. Pero a la mañana siguiente todos regresamos y dijmos: "Un momento, nadie quiere echarlo a perder. Sí, nos hablamos con rudeza, y sí, me extrali-

mité". Aun personas como Phil dijeron: "Quiero volver, quiero hablar más". Y a partir de ese momento de acaloramiento, creció nuestra confianza.

Phil Yantzi: A la mañana siguiente, Bill le dijo a Jack: "Tú mencionaste un problema, pero ya tenías la solución". Cuando uno va con una resolución tomada, continuó, uno termina por darse de cabeza. Nada se resuelve porque todos desean imponer su solución.

Jack lo reconoció, y nos pusimos a hablar de lo que significaba mi explosión. Dijo que era mi parte de guerrero, y yo cité otra frase: "No nos llames perezosos. Trabajamos demasiado para que digas eso". Nos pusimos a hablar de lo que se sentía cuando se arroja material en la cuchara, con un calor de 1.500 grados, con ropa interior larga y equipo de seguridad para que las chispas no te quemen la piel. Pensé que hablaba en nombre de todos los que arriesgaban el pellejo para fabricar acero.

Analizamos el problema que Jack había mencionado: los competidores tenían un nivel inferior de horas-hombre por tonelada. Y nos pusimos a hablar de ello. Tal vez nos mentían. O tal vez, mientras nosotros pensábamos en horas-hombre por tonelada, ellos se concentraban en nuevas líneas de productos. O, si era preciso reducir las horas-hombre por tonelada, tal vez pudiéramos hallar un modo de hacerlo elevando la producción en vez de reducir el personal.

B. C. Huselton: Fue importante reconocer que estaba bien enfadarse. Los siderúrgicos éramos recios. Somos hombres de hierro. Pero había un punto hueco dentro de nosotros, algo de lo cual aún no nos atrevíamos a hablar.

1991-92: El sindicato como palabra

B. C. Huselton: Durante el año siguiente celebramos dos reuniones por mes, de 8 a 11 de la mañana.

En la segunda reunión surgió el concepto que Phil denominó "el sindicato como palabra". Todos recordábamos que, con las vendas puestas, todos sonaban igual. Y para muchos era más fácil hablar con las vendas puestas. Phil dijo: "Comenzamos a ver que desaparecen las distinciones."

Un gerente preguntó: "¿Qué distinciones?"

"Entre los directivos y el sindicato."

A partir de entonces nos pusimos a hablar sobre nuestra actividad,

no sólo lo que sucedía sino el porqué. Comenzamos a prestar más atención a los conceptos de dominio personal: por qué estamos aquí, y cuál es nuestro propósito en la vida. Una vez que decidimos que habíamos dado con algo meritorio, empezaron a aflorar muchas cosas.

Por ejemplo, los gerentes comentaron que deseaban reducir la cantidad de gente de la planta, y dijimos: "No sabemos cómo hacerlo". Terminamos despidiendo a 125 personas, pero creo que el modo en que lo manejamos nos dio cierta credibilidad, tanto dentro como fuera del continente, entre el resto de la gente, que se estaba enterando de lo que pasaba.

John Cottrell: También hallamos un modo de resolver nuestro problema de las contrataciones externas. Jack Stutz transformó esa pesadilla en un sueño. Lo hacemos, cuando podemos, con nuestra gente. Teníamos que desmantelar un viejo taller de fundición, con una enorme chimenea encima, que pesaba toneladas. Normalmente habríamos contratado personal externo. Esta vez, nuestros aparejadores recibieron la oportunidad, porque sabíamos que podíamos hacerlo funcionar. Me asustaba ver a nuestra gente arrastrándose por el techo de ese edificio, usando los sopletes y las grúas para sostener esas chimeneas en el aire. Pero hicieron un magnífico trabajo que estuvo 30.000 dólares por debajo del presupuesto.

Una vez que comprobamos cómo pensaba, resultó ser que Jack Stutz era uno de los siderúrgicos más inteligentes que he conocido. Y habla sin rodeos. Dice las cosas tal cual son.

1992-93: Qué se forjó en el caldero

Gary Clark: En el pasado, cuando surgían temas como las contrataciones externas, abandonábamos la sala. Ahora se puede hablar de cualquier tema. Reconocemos que no hay premeditación de su parte, sólo exponen sus pensamientos. Podemos suspender nuestro juicio sobre esos pensamientos, y examinarlos más a fondo.

En casi todos los temas, descubrimos que la posición de los directivos no es lo que esperábamos antes de las sesiones de diálogo. Y creo que ellos reconocen que nuestra posición es distinta de lo que esperaban. Aceptan nuestras convicciones, en vez de pensar que tratamos de robarles dinero. En vez de ver al sindicato como una obstrucción, lo ven como una fuerza necesaria.

Todo gira en torno de la verdad. Creemos en lo que ellos dicen. Ya no pasamos el tiempo tratando de distinguir si nos dijeron la verdad o nos mintieron. Ya no nos sentimos atrapados por nuestras palabras, ni tememos una puñalada por la espalda. Podemos suspender el juicio sin tener que defender nuestra posición veinticuatro horas por día. Un año atrás, si un sindicalista saludaba a un gerente, o le preguntaba cómo había pasado el fin de semana, era mera conversación. Hoy, nos interesa si el otro pasó bien o mal el fin de semana.

Rob Cushman: Comenzamos a dedicar gran parte del tiempo a conversar y recorrer las plantas, examinando los problemas de seguridad, y resolviéndolos de inmediato. Nuestros costes de compensación para los obreros bajaron de 1.300 millones a 500 mil dólares, cuando la gente comenzó a sentirse más segura y más cómoda con su lugar de trabajo. Redujimos nuestras 485 demandas judiciales a cero. Creo que el diálogo ha sido una de las fuerzas impulsoras de todo esto.

En 1992, la compañía madre decidió excluir a nuestra unidad de su futuro. Si no encontrábamos inversores interesados en comprarnos, deberíamos cerrar. Teníamos antecedentes en problemas ambientales, desinversión y hostilidad entre directivos y gremialistas. Teníamos catorce empresas en doce países y cuarenta y cuatro localidades, y un tremendo lastre de cuatro jubilados por cada empleado activo. Teníamos que salir en busca de inversores.

Los que resultaron ser los principales inversores de la nueva compañía se interesaron porque podíamos demostrar una relación entusiasta entre nosotros y el sindicato. Si no hubiera sido por el diálogo, la empresa hoy no existiría.

John Cottrell: En la planta no se ha difundido tanto como entre los ejecutivos. Siempre tarda en difundirse entre los operarios, porque todavía hay desconfianza. Tendremos que aprender a ser mediadores, pues ya no podemos contar con Bill ni con otra persona. Necesitamos el empuje y la energía para salir a enseñarlo. Ya estamos impartiendo enseñanzas en nuestro sistema de calidad total. El sindicato se encarga de ello, con apoyo de los gerentes, y lo valoramos mucho.

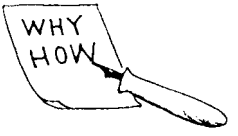
Creamos un segundo grupo de diálogo, y hace poco participé en una de sus reuniones. Es increíble. Dicen las mismas cosas que decíamos nosotros en ese mismo punto de nuestra evolución. Así que tenemos las mismas necesidades y problemas. Yo me eché a reír. Y Bill me miró y me guiñó el ojo.

Rob Cushman: Nuestra mayor preocupación es comunicar nuestra comprensión a los cuadros intermedios y los supervisores de planta,

hasta llegar al capataz y al operario. La gente que no ha asistido a las sesiones de diálogo no comparte el mismo espíritu. Es importante destacarlo en este libro. *¿Cómo se logra que esta realidad se concrete en toda la organización?*

Recordemos que trabajamos todos los días de la semana, tres turnos por día. No es fácl encontrar el tiempo ni el lugar para reunirse. Aún estamos buscando modos de expandirnos para incluir a todo el mundo. Para mí, el dálogo generativo es el cimiento de todo lo demás. Todo surge de nuestra capacidad para comunicarnos profundamente.

56 Diseñando una sesión de diálogo



William Isaacs, Bryan Smith

La configuración y la orientación del diálogo es una disciplina en sí misma, que requiere respeto y humildad para ser comprendida. Se puede tardar un año o más en desarrollar estas aptitudes, según dónde se empiece. Dominarlas es tarea de una vida.

Al mismo tiempo, todas las prácticas, el diálogo incluido, deben ofrecer puntos de partida prácticos e inmediatos. Estos preceptos pueden resultar útiles para orientar la tarea con un moderador, o en un sentido más general. A medida que los equipos afinan su aptitud para la conversación, avanzan inadvertidamente hacia el diálogo.

⦚ **Véase "Diálogo" (capítulo 54).**

Las paradojas del diseño del diálogo

William Isaacs

La practica del dialogo supone varias paradojas. Estas pueden resultar arduas de comprender, pero se encuentran en el núcleo del trabajo con diálogo.

TECNICAS QUE SUPERAN LOS TECNICISMOS

Por mucho que uno se empecine, no puede forzar el diálogo. La voluntad no basta para que un equipo adquiera mayor conciencia y sensibilidad. Se necesitan las técnicas del diálogo para crear un "continente" —un ámbito que fomente la indagación colectiva— y aprender a prestar atención a lo que sucede dentro del continente y de nosotros mismos.

Al mismo tiempo, la técnica no basta para alcanzar la meta. En este sentido, el diálogo se parece a ciertas formas orientales de meditación, donde el maestro enfatiza que es una disciplina que se puede enseñar, pero la aptitud que genera guarda poca relación con las técnicas que se enseñan. (Algunos maestros advierten a sus discípulos que dejen atrás las técnicas.)

NO SENTIRSE OBLIGADO A "ACTUAR"

Muchos alegan que la estrategia esencial, cuando enfrentan problemas difíciles, no es pensar en la acción, ni hablar, sino actuar. En el diálogo, sin embargo, no pensamos en lo que hacemos: hacemos algo acerca de lo que pensamos. Hablamos de maneras que estimulan la comprensión y revelan el proceso de pensamiento. Este paso puede ser más importante que cualquier otro, aunque un observador externo piense que no está pasando nada.

INTENCION, NO DECISION

El proceso del diálogo alienta a la gente a desarrollar un propósito común de indagación. (Recuérdese que "indagar" significa "investigar"; la palabra latina *indagare*, de la cual deriva, significaba propiamente "seguir la pista de un animal".) El diálogo tiene un efecto contraproducente si se encauza hacia el propósito de tomar una decisión. Eso interrumpiría el libre fluir de la indagación. (La palabra decisión, del latín *decidere*, significa literalmente "matar las opciones".) Es mejor abordar el diálogo sin pensar en los resultados, sino con la intención de indagar para ver adónde llegamos.

EXPLORANDO TEMAS PELIGROSOS

Mucha gente expresa el deseo de contar con un ámbito seguro para explorar temas y relaciones dificultosas. La seguridad del diálogo nace

de la voluntad de tocar lo peligroso. Como un educador me dijo hace tiempo: "La educación es un proceso donde se pone en peligro el alma en un clima de discurso esclarecedor". Este es el espíritu del diálogo.

LO INDIVIDUAL Y LO COLECTIVO

Algunas de las aportaciones de mayor peso a una conversación colectiva pueden provenir de las personas que están aprendiendo a escucharse a sí mismas. La voz de su corazón, su mente y su cuerpo dice algo porque las rodea un diálogo colectivo. ¿Ellas generan esta nueva percepción, o el sentido colectivo del grupo se expresa a través de ellas? Desde la perspectiva del diálogo, ambas cosas suceden al mismo tiempo.

Diálogo y mediación: el "especialista" en diálogo

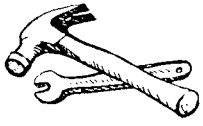
William Isaacs

AUNQUE NO SE PUEDE FORZAR EL DIALOGO, SE LO PUEDE ALIMENTAR. Se pueden crear condiciones para favorecerlo. Nuestro trabajo teórico se centra en la identificación de climas personales e interpersonales que lo alientan o desalientan. Estas condiciones incluyen el clima interno y la perspectiva del mediador.

El diálogo requiere al principio un mediador que ayude a configurar este campo de indagación, y que pueda encarnar sus principios e intenciones. Pero no se trata del tradicional liderazgo "grupal". El mediador no debe operar como "promotor", "líder" ni "causa" de la sesión. El diálogo se debe considerar como un proceso que no posee una "causa" única. La conversación es fruto del esfuerzo colectivo y no depende de la inteligencia de un individuo. Con el tiempo el proceso debe evolucionar hacia la mediación colectiva, reduciendo gradualmente la intervención del "experto".

¿Entonces para qué se necesita un mediador? Porque el proceso del diálogo es un territorio desconocido donde pueden surgir emociones difíciles y malentendidos, y porque los mediadores experimentados saben orientar a la gente durante las crisis. Ello requiere una amplia gama de aptitudes: suscitar y refinar la atención colectiva del equipo, intervenir en sistemas sociales complejos, y examinar las rutinas defensivas. El mediador debe estar alerta a sus propias reacciones defensivas, y ser sensible a todos los aspectos de una polarización.

Por ejemplo, en un diálogo que David Bohm condujo en Israel, un participante se levantó y declaró: "El problema de Israel es el sionismo". Otra persona se levantó airadamente y adoptó la posición contraria. El mediador tendría que abarcar ambas perspectivas sin votar externamente por ninguna, permitiendo que la indagación trascienda el atasco de esta tradicional polarización. ¿Cuál es el terreno intermedio entre ambos polos? Esto no se puede explicar si los mediadores no ayudan a crear el espacio apropiado.



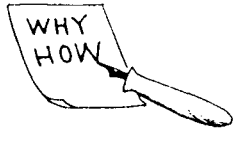
PREGUNTAS PARA EL MEDIADOR

¿Cómo oigo lo que se dice aquí?
¿Quién soy cuando escucho aquí?
¿Qué soy en esta escena?
¿Desde qué parte de mí mismo esucho?
¿Soy "ellos"? ¿Soy el silencio? ¿Soy mis ideas? ¿Soy mis turbaciones?
¿Dónde están los factores que podrían estirar o fragmentar el continente?
¿Quién se encuentra aquí en una posición emocional más débil?
¿Quién buscará aplausos?
¿Quién querrá ajustar y mejorar el proceso?
¿Quién querrá reñir con el mediador?
¿Quién querrá oponer objeciones al proceso? *

* Parte del material de estas preguntas deriva del trabajo de Cliff Barry sobre cómo identificar y sanar las heridas de identidad que la gente lleva a los grupos.

Componentes básicos de una sesión de diálogo

William Isaacs



INVITACION

El proceso de invitación inicia la construcción del continente. La gente debe contar con la opción de participar. Debe entender que encontrará una respuesta adecuada a sus resistencias y temores. El diálogo no se puede imponer, porque ello evocaría el recuerdo de ocasiones anteriores en que se impuso una medida, fuera en la empresa o en otra parte, y se obtiene una reacción primitiva de fuga o repulsa. El objetivo es suscitar una reacción más compleja. Es esencial diluir las

estructuras jerárquicas tradicionales para generar nuevas energías para la indagación colectiva.

ESCUCHA GENERATIVA

Escuchar significa prestar atención a lo que se dice por debajo de las palabras. No sólo se escucha la "música", sino la esencia de la persona que habla. No sólo se escucha para saber lo que alguien sabe, sino quién es. El oído opera a la velocidad del sonido, que es mucho más lenta que la velocidad de la luz que absorben nuestros ojos. La escucha generativa es el arte de desarrollar silencios más hondos en nuestro interior, para desacelerar nuestra mente y acomodarla a la velocidad natural del oído, y así estar alerta al sentido de las palabras.

OBSERVANDO AL OBSERVADOR

Cuando observamos los pensamientos que rigen nuestra visión del mundo, comenzamos a transformarnos, y esto vale tanto para un equipo como para un individuo. Muchas técnicas del diálogo —como el silencio— se basan en el desarrollo de un entorno silencioso donde la gente pueda observar los pensamientos propios y ajenos. Una vez que esto ocurre, las cosas pueden cambiar sin manipulación consciente.

SUSPENSION DEL JUICIO

El diálogo alienta a la gente a "suspender" el juicio, a abstenerse de imponer sus puntos de vista a los demás y a no callar sus ideas. Suspender significa "colgar frente a". Colgar nuestros supuestos frente a nosotros, de modo que nosotros y los demás podamos reflexionar sobre ellos, constituye un arte sutil y transformador. No significa dejar de lado nuestros supuestos, aunque sea provisoriamente, para ver cuál sería nuestra actitud si pensáramos de otro modo. Significa explorar los supuestos desde nuevas perspectivas, haciéndolos explícitos, dándoles peso y tratando de entender su origen. Se suspenden literalmente frente al grupo para que todos puedan comprenderlos colectivamente.

Hemos hallado que para comprender el término "suspensión", debemos encarar esto como varias actividades en vez de una. Primero viene el *afloramiento de los supuestos*: debemos tener conciencia de nuestros supuestos antes de plantearlos. En general los demás son

más conscientes de nuestros supuestos que nosotros mismos, y menos conscientes de nuestras intenciones; cuando el equipo indaga la relación entre supuestos e intenciones, ha comenzado el proceso de suspensión. En segundo lugar viene la *exhibición* de los supuestos: mostrarlos para que todos podamos verlos. Este acto de exhibir los supuestos es en sí una suerte de suspensión. El tercer componente es la *indagación*: suspender con la intención de invitar a los demás a ver nuevas dimensiones en lo que decimos o hacemos.

EL VALOR DE LA SUSPENSION DEL JUICIO

Uno de los propósitos de suspender el juicio es respetar la pasión que alimenta la perspectiva de cada participante, pero evitando que esa pasión se convierta en un obstáculo. No se pide a nadie que renuncie a sus opiniones, ni se impone una opinión a nadie; no se espera que nadie permanezca callado, reprimiendo sus reacciones si está en desacuerdo con la opinión general. Los supuestos cuelgan en medio de la habitación, disponibles para que todos (incluida la persona que los sostiene) los cuestionen y exploren. En nuestro trabajo con diálogo, hemos encontrado útil mencionar la metáfora de Bohm: los supuestos suspendidos en el aire ante nosotros, como si colgaran de una cuerda a poca distancia de nuestras narices.

La suspensión del juicio es difícil de aprender. Nuestros juicios están íntimamente ligados a nuestras creencias y valores; si alguien los cuestiona, cuestiona nuestros sentimientos más recónditos. Normalmente, protegemos nuestros supuestos de toda indagación, en vez de decir: "¿Puedes ayudarme a ver algo que yo no vea en mis creencias más profundas?" La voluntad de suspender el juicio refleja cierto aplomo: si nuestras creencias más profundas son válidas, resistirán la indagación ajena, y si no lo son, tendremos la fuerza y la apertura suficientes para revisarlos. **—BS**

El desacuerdo como oportunidad

Bryan Smith

UN GRUPO DE DIALOGO SIEMPRE ESTA EN BUSCA DE ESOS MOMENTOS EN QUE un desacuerdo casi imperceptible aflora a la superficie. Inevitablemen-

te, existe la tentación de pensar: "Sigamos adelante. La diferencia es sólo semántica". Pero es posible que la diferencia, si es difícil de zanjar, no sea sólo semántica. El mediador debe decir: "Nuestro propósito no es seguir adelante, sino valernos de desacuerdos sutiles para saber dónde cavar más hondo".

El momento de desacuerdo es motivo de celebración: "Esta pequeña discrepancia llama la atención. Es una verdadera oportunidad. No la perdamos. Vamos un poco más despacio, reproduzcamos la cinta, y veamos qué hay bajo la punta del iceberg". Más aún, la falta de desacuerdo puede ser indicio de que el grupo se está moviendo con demasiada celeridad.

A menudo se desarrolla afecto entre los miembros del grupo que sostienen las opiniones más opuestas, como si el afecto se alimentara de la diversidad: "¿No es asombroso que tengas una idea tan diferente? ¿Por qué sientes de ese modo? ¿Cómo llegaste a ello?"

Lineamientos generales para las sesiones de diálogo

William Isaacs, Bryan Smith

NO HAY REGLAS PARA UNA SESION DE DIALOGO; EN CAMBIO, OFRECEMOS lineamientos que pueden ser útiles, basándonos en experiencias que la gente ha registrado.

Dedique por lo menos dos horas a cada sesión.

Una breve participación inicial es uno de los modos más fecundos de comenzar una sesión de diálogo. Al comienzo y al final de cada sesión, dé a cada participante la oportunidad de hablar un minuto acerca de lo que piensa, siente o ha notado. Enfatice el valor de hablar por experiencia personal. Sabiendo que cada cual tendrá su tiempo, la gente se distiende.

Evite las rigideces y los preparativos complejos, pues inhiben el libre fluir de la conversación.

Aunque reunirse para comer puede romper el hielo, recomendamos evitar esta tentación, pues el clima de un restaurante alienta las distracciones.

El grupo debe convenir en celebrar tres reuniones antes que usted decida continuar o dispersarlo. No tiene caso celebrar menos de tres, pues la conversación tarda tiempo en evolucionar hacia el diálogo.

Cada cual debe hablar al centro, no a una persona en particular.

Aunque difícil de cumplir, esta recomendación favorece la creación de un sentido común, en vez de una dinámica interpersonal.

Diálogo en el contexto empresarial

Bryan Smith

HACE POCO TIEMPO UNA COMPAÑIA QUIMICA ESTADOUNIDENSE CELEBRO una reunión de su red mundial de distribución, con el propósito de redactar una proclama de misión. Una de las primeras oraciones incluía una frase acerca de la distribución internacional. Un afable ejecutivo de Alemania llamado Helmar dijo: "Quisiera cambiar la palabra 'internacional' por 'global'". Los americanos alegaron que las dos palabras significaban lo mismo.

Helmar miró al mediador, otro americano, quien dijo: "Pues parece que no significan lo mismo. Helmar, ¿puedes describir cuál es la diferencia en tu modelo mental?"

Helmar lo intentó pero no pudo hallar las palabras. Cada vez que hacía una pausa, los americanos decían: "¿Ves que es lo mismo? Sigamos adelante". Al fin Helmar se acercó a un rotafolio y trazó la imagen de una rueda con los Estados Unidos como cubo y los demás países como rayos. "Eso es *internacional* —dijo—. Vosotros tomáis las decisiones y hacéis nuestros pedidos, y hasta nos enviáis productos que no deseamos y nos indicáis cómo venderlos".

Luego trazó una imagen de lo "global": una rueda con la misión y los valores de la compañía en el centro. Los Estados Unidos aparecían como un rayo más. "Estados Unidos tiene un solo voto", declaró.

Hablaron de ello durante dos horas, no buscando una decisión, sino tratando de captar las implicaciones de esta distinción. ¿Acaso el éxito en ultramar dependía de pasar de "internacional" a "global"? Los americanos comprendieron al fin que habían atentado sistemáticamente contra su capacidad de llegar a los mercados extranjeros, y no podían atraer gente talentosa en lugares como Perú o Singapur, porque los no estadounidenses no tenían la oportunidad de trabajar un tiempo en la casa matriz. Pero si el único remedio era pasar totalmente a la condición de "global:", ¿aceptarían el cambio los ejecutivos estadounidenses de la compañía madre?

"Estoy de acuerdo con Helmar —dijo al fin el más alto directivo presente—. Quiero que seamos globales. No sé cómo hacerlo, ni siquiera cómo pensar en ello. Pero seguiremos hablando y no cejaremos en el

intento." Comenzó iniciando nuevas sesiones de diálogo en las filiales de la compañía, y siempre enfatizaba que comprendía el sentido de la palabra "global", que figuraba en la proclama de misión. Esta sesión de diálogo se convirtió en modelo de las conversaciones que la compañía continuó celebrando entre los gerentes de muchas filiales de todo el mundo.

Ejercicios de escucha profunda

William Isaacs

Estos ejercicios están diseñados apara inducir estados de conciencia especiales en alguien que ingresa en una sesión de diálogo. Es una suerte de desperezamiento psíquico. Cuando uno estira ciertos músculos, les permite mayor capacidad de movimiento para el siguiente ejercicio.

Estos ejercicios también están destinados a aislar ciertos aspectos de la totalidad de una persona, y a desarrollar el tono y la calidad de la atención.

Los ejercicios de respiración y meditación también son útiles para elaborar la capacidad para el diálogo. Véase, por ejemplo, "Momentos de conciencia" (capítulo 27).

Proyector y pantallas*



Este ejercicio permite "ver" bajo la superficie. Saca partido de la capacidad para ver múltiples puntos de vista como si cada cual tuviera su propia lógica o sentido, y permite ver cómo podemos atascarnos en un solo punto de vista.

PASO 1: EL PROYECTOR HABLA

Dividir en grupos de tres personas, idealmente compuestos por gente que no se conozca bien.

Un miembro de cada grupo se ofrece como "proyector". El proyector describe un dilema de la vida real, acerca del trabajo o del hogar. El proyector debe sentirse cómodo al comentar este problema, por-

***Este ejercicio fue inspirado por Cliff Barry, y desarrollado para co su modelo de "cuatro cuartos" para el desarrollo del liderazgo personal.**

PROPOSITO

Ver la mente colectiva en acción; ver dos perspectivas polarizadas y aprender a cobrar distancia respecto de posiciones tradicionales rígidas.

DESCRIPCION

Cada participante adopta el papel de alguien que enfrenta un dilema, y dos puntos de vista sobre ese problema.

PARTICIPANTES

Cualquier cantidad de individuos, divididos en grupos de tres.

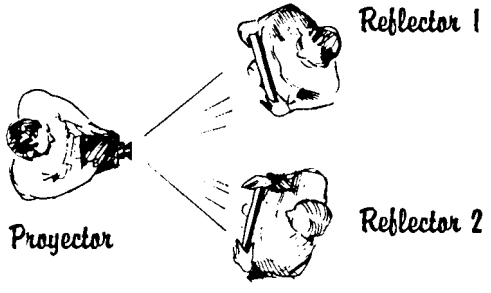
TIEMPO

Veinte minutos.

que será examinado en detalle. Pero debe ser una decisión "importante", algo real, inminente e irresuelto. Ejemplos: la contratación de una persona para un puesto crítico, o cómo elegir entre alternativas. El tema puede ser personal: en una versión, la proyectora era una mujer que intentaba decidir si tener un hijo o no.

Idealmente, este dilema debería presentar alternativas entre las cuales el proyector se siente polarizado. El proyector debe exponer su dilema, y las dos alternativas.

Las otras dos personas actúan como "pantallas". El proyector escoge cuál de ellas representará cada aspecto del dilema. Es como si el proyector proyectara sus pensamientos en esas pantallas:



Las pantallas deben escuchar prestando atención a los matices de su situación. Deben compenetrarse con su papel, adoptando la voz, la postura y las afectaciones necesarias. El proyector puede sugerir una pose que la pantalla puede adoptar físicamente para representar mejor ese aspecto de la mente del proyector.

PASO 2: HABLAN LAS PANTALLAS

Cuando ambas pantallas están listas, el proyector debe dar un paso atrás para abandonar momentáneamente el marco de desacuerdo encarnado en ambas pantallas.

A continuación, las dos pantallas debaten sobre el dilema. Si usted es pantalla, no exprese lo que usted cree que el proyector debería hacer; sólo represente el punto de vista que usted "encarna" del mejor modo posible. El proyector, entretanto, guarda silencio y escucha el debate.

PASO 3: EL PROYECTOR REFLEXIONA

El proyector comunica a las pantallas lo que sintió mientras escucha-

ba. Los tres miembros del equipo comienzan a ver los supuestos y pensamientos del dilema suspendidos ante ellos. Antes de terminar, el proyector debe "desenrollar" las pantallas, reconociendo que no son imágenes ni reflejos, sino personas.

PASO 4: RESUMEN GENERAL

Cuando han terminado los grupos pequeños, interpele de nuevo al grupo grande. Mencione algunos ejemplos de las experiencias de los grupos pequeños. Este ejercicio revela que todos compartimos los pensamientos de todos. Podemos adoptar las perspectivas ajenas sin esfuerzo. Asimismo, podemos aplicar nuestras perspectivas a otros sin darnos cuenta. Al suspender estos procesos, al cobrar conciencia de su funcionamiento, abrimos las puertas al esclarecimiento y al diálogo.

QUE SIENTE LA GENTE DESPUES DEL EJERCICIO

El valor de este ejercicio se evidencia en los comentarios de algunos "proyectores":

"Era como verme proyectado en un programa de televisión, sólo que hablaban de mis problemas. Tenía que contenerme para no tomar una decisión, dando la razón a uno o al otro."

"Era asombroso que el debate resultara tan cómodo y familiar. Me ayudó a conciliarme con las dos voces que hablaban en mi interior."

"Fue perturbador, angustiante. Yo quería intervenir y tomar decisiones, o alentar al otro reflector a intervenir con argumentos más contundentes."

"Ninguna de ambas voces veía la totalidad del problema. Ahora entiendo por qué cuesta tanto tomar una decisión en ciertas circunstancias."

"No es lo mismo que coger un grabador, describir ambos lados de la cuestión, y reproducir la cinta. La participación de estas dos personas añade un nuevo matiz."

Un diálogo puede ser un gran ejercicio de "proyector y pantallas" con treinta perspectivas en vez de dos. Empezamos a ver externamente las muchas voces que existen en nuestro interior y en el resto de la comunidad, y descubrimos nuevas relaciones entre ellos. Este ejercicio estimula la capacidad para ver las cosas de esta manera.



Vendas

PROPOSITO
Brindar una experiencia de escucha profunda.

DESCRIPCION
El grupo conversa con los ojos vendados.

PARTICIPANTES
Un grupo o equipo.

MEDIADOR
Una persona es responsable de medir el tiempo y "ver" por los demás.

TIEMPO
Veinte minutos a una hora.

ELEMENTOS
Las vendas más eficaces son las que se usan para dormir en los aviones o las cintas que usan los tenistas en la cabeza. Deben ser cómodas y fáciles de estirar, y debe haber una para cada uno de los presentes. No se necesitan rotafolios.

AMBITO
Una sala tranquila.

Este ejercicio es muy delicado y requiere una atenta organización y una atmósfera apacible para que la gente se sienta libre y segura. Para algunas personas las vendas son tranquilizadoras, pero para otras resultan inquietantes. El sentido del ejercicio dependerá del contexto anterior del grupo.

Reparta las vendas. Pida silencio y no empiece hasta que el silencio sea total. Recuerde a los presentes que pueden hablar de lo que deseen; el objetivo es notar lo que sucede.

Durante veinte minutos o más, todos los presentes hablan con los ojos vendados.

Para el mediador: Durante el ejercicio, guarde silencio y observe sus propias reacciones. Pregúntese: ¿Qué me dice esto sobre mí y sobre el grupo?

Después del tiempo asignado, conserve una actitud serena. Diga con voz queda que el ejercicio está por concluir y todos deben redondear la charla. Pídales que se quiten las vendas y miren en torno para ver quién está ahí. Mantenga al grupo en el círculo, y pida a los presentes que describan su experiencia.

El ejercicio puede ser practicado por más de un grupo, en una sala grande. Si usted lo ha organizado de esa manera, haga que todos los individuos permanezcan en sus grupos cuando se hagan los comentarios finales; luego deje que cada grupo describa su experiencia por turno.

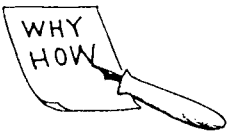
Notas sobre el proceso: En este ejercicio la gente escucha de una manera que extiende un "campo auditivo" hacia los demás. A menudo se crea una sola conversación, en vez de varias. Los límites se desdibujan y todos se concentran en la única voz que habla.

EL VALOR DE LAS VENDAS

Este ejercicio permite vivir una experiencia de escucha profunda. El nivel de atención del grupo se eleva abruptamente. La plática que se desarrolla en el interior de cada persona se reduce, y ello disminuye el "ruido" en el sistema. A menudo la gente no sabe quién está hablando. Todos comprenden en qué medida juzgan la credbilidad de una declaración según quién la pronuncie. —**RR**

57 Discusión experta

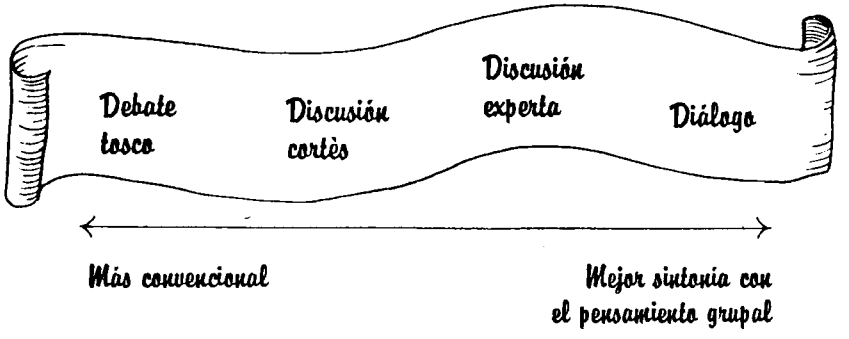
Protocolos para llegar a una decisión consciente



Rick Ross

Cuando se desea elaborar un sentido compartido, la discusión tradicional se acerca peligrosamente al alegato. Todos "discuten" para ganar; se acribillan con ideas para ver cuáles son las más fuertes. Es un pésimo modo de realizar trabajos en equipo, no sólo porque conspira contra el aprendizaje, sino porque las ideas y "soluciones" rara vez reciben la consideración que merecen. Se juzgan según quién las dijo, y según concuerden o no con las opiniones convencionales. La mayoría de los equipos necesitan nuevas herramientas y aptitudes para ensanchar y precisar la escala y los alcances de su conversación: para ser más divergentes, pero también más convergentes.

El mejor vehículo que conozco es la forma de conversación que denomino "discusión experta". Uno puede considerarla como un punto medio en el continuo que va desde el diálogo hasta la discusión a secas.



La principal diferencia entre el diálogo y la discusión experta se relaciona con la intención. En la discusión experta, el equipo procura llegar a una conclusión, trátese de tomar una decisión, llegar a un acuerdo o señalar las prioridades. A lo largo del camino, es posible explorar nuevos temas y elaborar un significado grupal más profundo, pero la intención supone un pensamiento convergente.

En el diálogo la intención es explorar, descubrir y esclarecer. A lo

largo de ese camino, el grupo puede llegar a una coincidencia y un acuerdo, pero no es el propósito inicial.

Es indudable que el diálogo es beneficioso para los grupos, pero también existe la necesidad cotidiana de llegar a una conclusión, decisión o plan. Para ello, la discusión experta incorpora técnicas y dispositivos del diálogo y del aprendizaje de la acción, pero siempre concentrándose en tareas determinadas. Las reuniones tienen su orden del día, y al marcharse la gente debe realizar una tarea. No obstante, el equipo también aprende a revelar sus procesos mentales, a desnudar y cuestionar los supuestos y a examinar las fuentes de desacuerdo. Poco a poco, dentro del marco grupal, mejoran la calidad de sus pensamientos e interacciones colectivas.

En los últimos años he preparado equipos para que se desempeñaran de esta manera, y para la mayoría ha resultado útil para cumplir sus propósitos. La práctica de estas técnicas alienta la apertura y el trabajo en equipo, fomenta la confianza y permite revelar supuestos tácitos que suelen obstruir el avance hacia los resultados deseados.

Personalmente, creo que todos deberían dirigir todas sus reuniones empleando estas técnicas, y también los alentaría a practicar regularmente el diálogo, porque ambos tipos de conversación se enriquecen mutuamente. Pero en las empresas hay muy pocos equipos que estén dispuestos a experimentar con estas formas. Muchos equipos pasan horas mejorando sus procesos de facturación o manipulación de materiales, pero no elaboran los campos de práctica que necesitan para mejorar la calidad de sus procesos mentales, que a su vez podrían permitirles mejorar la calidad de todo lo que producen.

En la discusión experta el mediador no es tan esencial como en el diálogo. Es una gran ayuda si uno o más miembros del equipo están familiarizados con las herramientas de modelos mentales (capítulos 35-38): la escalera de inferencias, la columna izquierda y el equilibrio entre indagación y alegato. El ingrediente más esencial es un acuerdo entre los miembros del equipo: respetar cinco protocolos básicos. Los protocolos son claros y fáciles de comprender, pero requieren práctica. Cualquier equipo que utilice los protocolos observará una gran mejora en su conducta y su eficiencia.

1. PRESTE ATENCION A SUS INTENCIONES

Procure comprender lo que desea lograr en esta discusión. Pregúntese: "¿Cuál es mi intención?" y "¿Estoy dispuesto a recibir influencias?"

De lo contrario, ¿cuál es el objeto de esta conversación? Procure discernir lo que usted desea, y no desoriente a los demás en cuanto a sus intenciones.

2. EQUILIBRE LA INDAGACION CON EL ALEGATO

En la mayoría de los equipos de gestión, el péndulo entre alegato e indagación se inclina excesivamente hacia el alegato. Algunos equipos se enorgullecen de "los desafíos que se plantean", pero en realidad no hay tales desafíos, sólo enfrentamientos estériles. Otros equipos se enorgullecen de enfrentar constructivamente las confrontaciones. Mi experiencia, empero, es que se limitan a escuchar las explicaciones del oponente. Los supuestos no se revelan ni se cuestionan. En realidad todos piensan en hacerse oír después de la reunión, en los pasillos o los cuartos de baño. Aunque esta actitud no es esencialmente errónea, la falta de equlibrio causa malentendidos, errores de comunicación y malas decisiones.

⦚ **Véase el capítulo 36.**

3. ELABORE SENTIDOS COMUNES

Todas las palabras son símbolos, y en cuanto tales son abstracciones. A menudo significan diferentes cosas para diferentes personas. Si la mayoría de la gente comprendiera que no puede comprender lo que alguien quiso decir con determinada palabra a menos que pida explicaciones, todos verificarían rutinariamente el sentido de las palabras que se usan con mayor frecuencia y habría menos problemas de comunicación. En la mayoría de los equipos, la discusión avanza con tanta prisa, y la gente usa las palabras con tanta imprecisión, que es muy difícil elaborar sentidos comunes. La gente llega a convenios vagos y ambiguos, e incluso a gruesos malentendidos, acerca de lo que se quiso decir y lo que se debe hacer. Las decisiones tomadas en semejante entorno no cobran arraigo.

Es importante, pues, expresarse con suma precisión y ser explícitos en cuanto al sentido —o la falta de sentido— de una palabra. Evite el uso de expresiones que aparentemente todos comprenden pero que nadie capta de todo. Esta práctica es sumamente importante, aun con las frases más sencillas:

«Dijiste que había que hacerlo. ¿Pero qué significa "hacerlo"?»

«Bien, terminar con el plan de comercialización.»

«No era mi intención. ¿Pero por qué crees que nuestra definición de "hacerlo" debe incluir el envío?»

Cuando se habla de definiciones, sobre todo de conceptos abstractos como «inferencias» y «modelos mentales», es conveniente comenzar con cierta vaguedad, para que todos tengan la oportunidad de explorar el sentido preciso de la palabra que se usa en conjunto. Uno puede decir: «Sólo quiero exagerar por un momento, así que no tomen esto al pie de la letra, pero creo que cuando decimos "capacitación", hablamos en realidad de...». Al comentar el problema, uno debe aproximarse a una definición más cabal. Si la palabra es importante, se debe buscar un sentido común que posea la mayor precisión posible.

4. USE LA AUTOCONCIENCIA COMO RECURSO

Cuando se sienta confundido, enfadado, frustrado, preocupado o abatido, pregúntese:

1. ¿Qué estoy pensando? (pausa)
2. ¿Qué estoy sintiendo? (pausa)
3. ¿Qué quiero en este momento?

A menudo terminará por comprender los supuestos con que se desempeña el equipo, o sus propias preocupaciones, y luego podrá plantearlas ante el grupo, sin echar culpas: *Esta acción supone que nuestros clientes...* O: *Cuando dices tal y cual cosa, me siento en desacuerdo porque...* O simplemente: *Noto que me siento incómodo y no sé por qué.*

Véase "Momentos de conciencia" (capítulo 27).

5. EXPLORE LOS ATASCOS

Pregúntese: ¿en qué estamos de acuerdo, y en qué discrepamos? ¿Podemos identificar la fuente del desacuerdo o atasco? A menudo los orígenes del desacuerdo se dividen en cuatro categorías:

1. Datos: ¿Qué ha sucedido? ¿Cuáles son los datos?
2. Métodos: ¿Cómo hacer lo que debemos hacer?
3. Metas: ¿Cuál es nuestro objetivo? (Un ejercicio de visión ayuda a aclarar la desavenencia.)
4. Valores: ¿Por qué creemos que esto se debe hacer de tal manera? ¿En qué creemos?

A veces basta con ponerse de acuerdo sobre el origen del desacuerdo para comprender mejor la situación, aclarar los supuestos que antes pasaban inadvertidos y continuar avanzando.

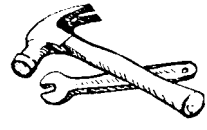
Tres actitudes pueden ayudar:

Escuchar las ideas como si fuera la primera vez. Procure estar abierto a ideas nuevas.

Considere el modelo mental de cada persona como una pieza de un rompecabezas. Evalúe la cuestión desde la perspectiva del otro.

Pregúntese (y pregunte a los demás): ¿Qué debemos hacer para seguir avanzando?

EL METODO DE LAS TARJETAS



He descubierto que es útil imprimir los protocolos en el dorso de tarjetas, para que los miembros del equipo las tengan a mano en las reuniones. Es efectista, pero funciona.

Una tarjeta puede decir:

1. Presta atención a tus intenciones
   ¿Qué deseo de esta conversación? ¿Estoy dispuesto a recibir influencias?
2. Equilibra el alegato con la indagación.
   ¿Qué te condujo a ese punto de vista? ¿Qué significa ese punto de vista?
3. Elabora un sentido compartido
   Cuando usamos la palabra _____, ¿qué queremos decir?
4. Sé consciente de tus reacciones
   ¿Qué estoy pensando? ¿Qué estoy sintiendo? ¿Qué quiero en este momento?
5. Explora los atascos
   ¿En qué estamos de acuerdo, y en qué disentimos?

PREPARANDO EL TERRENO PARA LA DISCUSION EXPERTA

1. Cree un refugio para los participantes. Como en este equipo pueden participar personas de diversos sectores de la organización, la reunión se debe realizar en territorio neutral. Los símbolos de poder y prestigio deben reducirse al mínimo. Asimismo, los que participan en la discusión deben convenir expresamente en "tratarse como colegas". Es esencial que haya curiosidad y respeto por las opiniones ajenas.

2. La franqueza y la confianza deben constituir la regla y no la excepción. La gente debe tener la certeza de que puede hablar sin reservas, sin temor a ser objeto de críticas, burlas o represalias. Se debe instituir la norma de que luego no habrá reproches por lo que se diga durante estas discusiones.

   Fijar un conjunto de normas básicas es sólo el comienzo. La confianza sólo se desarrolla si cada participante continúa actuando de manera confiable.
3. Aliente y recompense la introducción de nuevas perspectivas. Para los grupos que se reúnen con frecuencia, es útil buscar fuentes externas de nuevas perspectivas, tales como gente de afuera a la que se invita a una o varias sesiones. La discusión debe abordar temas, ideas y enfoques que suelen recibir poca atención en el trajín cotidiano. No importa si las ideas son "correctas" o "incorrectas". Lo importante es intercambiar opiniones, no imponerlas.
4. Planee el orden del día y el contexto para permitir una deliberación atenta. El mejor modo de asegurar buena concentración es comprobar que cada participante espere hablar sobre el mismo tema. Es preciso elaborar el orden del día con antelación. Además, las discusiones creativas llevan tiempo. Menos de dos horas es inaceptable, aun para los grupos más experimentados. Evite las distracciones (llamadas telefónicas, otras citas, interrupciones).

COMO ESCUCHAR EN UNA DISCUSION EXPERTA (O EN CUALQUIER OTRA OCASION)

1. Deje de hablar: con los otros y consigo mismo. Aprenda a silenciar su voz interior. No podrá escuchar si está hablando.
2. Imagine el punto de vista de la otra persona. Imagínese en la posición del otro, realizando su labor, enfrentando sus problemas, usando su lenguaje, teniendo sus valores. Si la otra persona es más joven o menos experimentada, recuerde sus primeros días en la empresa.
3. Preste atención y demuestre interés. No lea su correspondencia, no haga garabatos ni mueva papeles mientras otros hablan.
4. Observe la conducta no verbal, como los gestos, para vislumbrar significados al margen de lo que se dice.
5. No interrumpa. Aumente su nivel de tolerancia.
6. Escuche entre líneas, alerta no sólo a los sentidos explícitos sino a los implícitos. Tenga en cuenta las connotaciones, además de las denotaciones. Fíjese en las figuras de lenguaje. En vez de aceptar

los comentarios de una persona a pie juntillas, busque las omisiones, las cosas que no se han dicho o no se han explicado, y que por lógica deberían estar presentes. Pregunte sobre ellas.

7. Hable sólo afirmativamente mientras escuche. Resista la tentación de intervenir con un comentario crítico o socarrón en el momento. Limítese a las respuestas constructivas hasta que el contexto se haya modificado y las críticas se puedan presentar sin que parezcan acusaciones.
8. Para garantizar la comprensión, plantee con otras palabras las cosas que otros han dicho durante la conversación. Por cierto, es la vieja técnica de "escuchar activamente", pero funciona, y no se practica tanto como se debería.
9. Deje de hablar. Esto es primero y último, porque todas las demás técnicas dependen de ello. Tome un voto de silencio por un rato.

58 Discusión experta en Intel



Ed Carpenter

Ed Carpenter es gerente de una planta de montaje en Intel, donde trabajan 700 personas. Su equipo ha sido uno de los principales campos de prueba para la práctica de la discusión experta y otros aspectos del aprendizaje en equipo.

Aunque cientos de personas son los responsables de los extraordinarios resultados que se describen al final de esta nota, algunas merecen una mención especial: Scooter Belew, Tom Eacker, Dave Johnson, Steve Megli y John Muhawi. Los cinco trabajaron con empeño para ayudar a preparar sus sesiones de trabajo y dar impulso a este proyecto.

Conocí las técnicas de la discusión experta de manera indirecta. La planta que dirijo (la A4/T11 de Intel) se había embarcado en un proyecto de visión compartida a fines de 1991. Cuando terminamos esa tarea a mediados de 1992, comenzamos a preguntarnos qué haríamos con eso. Por ejemplo, habíamos otorgado mucho valor al trabajo en equipo, y decíamos que crearíamos una organización basada en los equipos de trabajo. Yo quería concretar esa visión en nuestra planta — una planta de montaje de semiconductores en Arizona, que produce

micropastillas para ordenadores 486— pero pensaba que aún no teníamos un método coherente para traducir las ideas en acción.

Intel era miembro del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT, y Peter Senge nos remitió a Rick Ross. Rick se puso a trabajar con nosotros a fines de 1992 para diseñar una práctica regular de discusión experta. Escogimos la discusión experta casi por necesidad. Algunos deseábamos aprender primero los elementos del pensamiento sistémico, pero el material de los modelos mentales parecía más relacionado con nuestra necesidad inmediata: el desarrollo de personal. Teníamos serios problemas con el trabajo en equipo.

Estos problemas fueron el primer tema significativo que planteé en nuestra primera sesión plenaria, en marzo de 1993. Comenté: "Cada vez que alguien da un discurso y pregunta cuántas personas han estado en un gran equipo, todos levantan la mano. Pero me he pasado veinte años en Intel, y sólo he estado en dos grandes equipos, y creo que una gran mayoría no ha estado en ninguno". Bromeé diciendo que la pregunta era como una prueba de virilidad, así que todos afirmaban que habían tenido un par de grandes equipos en el pasado, y luego hice un comentario que suscitó una discusión esclarecedora: "Por ejemplo, no creo que este personal se esté desempeñando como un gran equipo".

En retrospectiva, pienso que debí mencionar también los atributos que a mi jucio no se demostraban. Por ejemplo, los integrantes del equipo directivo estaban mejorando sus funciones por departamento, pero no estaban actuando por el bien de toda la organización. Apenas se hablaban y rara vez trataban de buscar maneras de ayudarse. Como uno de mis colegas dijo más tarde, no les importaba el éxito de los demás. Mientras no cambiaran de actitud, pensaba yo, nuestra planta no tendría éxito. Sin embargo, no hablé mucho más en esa reunión, y después de un instante de pasmado silencio, la conversación cambió de rumbo.

Un mes más tarde, cuando nos preparábamos para otra sesión, Rick habló con algunos miembros de mi personal. Resultó ser que mi observación aún despertaba rencores: "Ed hizo ese comentario y aún no sabemos a qué se refiere. Nunca nos dijo cómo definía un buen trabajo en equipo, y lo que dijo no nos hizo sentir muy bien". Rick tenía la obligación, por cierto, de comunicarme esas opiniones de una manera que no hiciera sentir amenazada a la gente. Cuando me lo contó, caí en la cuenta de la importancia de mi comentario.

En nuestra segunda reunión de mayo, surgió una discusión a partir

de sus quejas. Parte del personal tenía la sensación de que yo los llevaba de las narices sin darles ninguna orientación sobre mis expectativas. Rick me señaló después que muchos dirigentes caen en este atolladero: el personal pensaba que yo debía explicarles claramente hacia dónde debía ir el equipo, mientras que yo esperaba que me ayudaran a averiguarlo. Ninguna de estas expectativas conflictivas se mencionaba en voz alta.

Así que nos pusimos a hablar de ello, y yo dije: "Creo que estáis cargando sobre mis hombros demasiadas responsabilidades generales, y necesito más ayuda". Elogié sus aptitudes como gerentes, pero aclaré que deseaba que fueran líderes, capacitando a la gente y ayudándole a hacer sus tareas.

Pasamos cinco o seis horas utilizando las herramientas de la discusión experta. En mi opinión, mi personal realizó más progresos ese día que en un año y medio. A las pocas horas, comenzaron a confiar más en su capacidad para el trabajo en equipo y el liderazgo. Y hubo hallazgos notables. Por ejemplo, comenzamos a hablar sobre una de nuestras dificultades en flujo de procesos. Para resolverla, tendríamos que realizar un cambio en el trabajo de un grupo de manufacturación. Lamentablemente, este grupo (llamémosle el grupo A) tenía fama de ser uno de los más recalcitrantes de la planta. La terquedad del grupo A nunca se había discutido en el pasado, y ni siquiera discutíamos sobre el hecho de que fuera indiscutible. Ahora, al fin, lo poníamos sobre el tapete.

Uno de los gerentes que necesitaba que el grupo A cambiara declaró: "Temíamos hablar con vosotros, porque sabemos que no nos escucháis. Sólo presentáis excusas. ¿Para qué íbamos a molestarnos en preguntar?"

Y un jefe del grupo A respondió: "Pero yo creí que hacía todo lo que me pedías. De hecho, nadie me dijo lo contrario. Tú sólo reforzabas mi convicción de que yo estaba haciendo las cosas bien".

Irónicamente, resultó ser que el cambio que buscábamos ya se estaba llevando a cabo. El grupo A lo había hecho por su cuenta, por sus propias razones, pero no se lo había dicho a nadie. Como los demás gerentes estaban seguros de que les responderían que no, no habían preguntado; sólo habían refunfuñado acerca de la tozudez del grupo A.

El subconjunto de gerentes que participaba en ese proceso continuó su labor después del almuerzo. Ahora se entendían mejor, y elaboraron un plan para realizar mejoras más completas. Al cabo de una semana habían redondeado los detalles y muchos cambios ya estaban en marcha.

Esta es una de las varias anécdotas que podría contar. No es casualidad que todas hayan sucedido al mismo tiempo. Varios factores habían confluido en el momento propicio, permitiendo que la gente expresara su disconformidad. Lo sabemos porque otro grupo de A4/T11 se sometió a sesiones similares con menos éxito. De hecho, se convirtió inadvertidamente en el "grupo testigo" de nuestro experimento, ayudándonos a ver qué factores tenían mayor incidencia. Los factores significativos, a mi juicio, incluían éstos:

- La participación del jefe. Yo participo personalmente en todas las sesiones de discusión experta entre mis subordinados directos y mis superiores. Así demuestro al equipo que es importante para mí.
- Una masa crítica de personas comprometidas. Casi todos nuestros quince miembros nos han acompañado desde la primera sesión. Es fácil poner al corriente a los nuevos, pero sería muy difícil si el resto del equipo fuera más inestable.
- Una atmósfera de confianza. Este tipo de conversación sólo da resultado cuando la gente se siente cómoda exponiendo aspectos de sí misma que normalmente encubre. Tuve que demostrar que nadie sería castigado por algo que dijera en una reunión, y mucho menos por mí.
- Trato igualitario. Hemos desarrollado maneras concretas de sugerir la igualdad. Por ejemplo, en la mayoría de las reuniones de Intel, la gente se sienta a mesas cuadradas, con los directivos al frente. Aquí nos sentamos en círculo. Nadie ocupa un escalón más alto.
- Plantear preguntas sin respuestas rígidas. Me he creado el hábito de iniciar el día diciendo: "Estaba pensando en algo..." Una vez pregunté cuál era el papel del liderazgo en nuestro grupo. En otra ocasión pregunté si estábamos llegando a algo con nuestras discusiones expertas, y en tal caso, cómo podíamos comunicarlo al resto de nuestro entorno laboral. Siempre procuro demostrar que ignoro la respuesta y quiero aprender de las opiniones ajenas. La atmósfera no sería la misma si yo entrara diciendo: "¿Cómo hacemos para acortar el tiempo de proceso a diez días?" (En este caso, el tiempo de proceso es el tiempo que se tarda en desplazar el producto por todo el proceso de montaje y prueba.)

Es interesante señalar que el día en que pregunté si estábamos aprovechando nuestras discusiones era la primera sesión donde Rick no estaba presente. habíamos adquirido bastante habilidad para utili-

zar las técnicas en discusiones generales, pero no cuando tratábamos temas más específicos. Así que decidí mencionar un tema relacionado con nuestra labor cotidiana: "Tenemos que operar con menos personal el año próximo. ¿Cómo lo conseguiremos?" Esto era más difícil. Recurrimos nuevamente a técnicas de brainstorming, y perdimos parte de la capacidad que habíamos obtenido para escucharnos con respeto y tratarnos como colegas. Creo que la explicación es simple: los temas específicos nos hacen acordar más del trabajo, y los viejos hábitos renacen. Pero en principio todos convienen en que los nuevos hábitos de conversación son mejores en general.

Aunque es difícil establecer una correlación exacta, hemos realizado progresos en medidas de planta que se corresponden con nuestra creciente aptitud para la discusión experta. Nuestro tiempo de proceso se redujo en más del 40 por ciento. La medición de rendimiento (es decir, la cantidad de micropastillas que ingresaban en la fábrica y salían listas para la entrega) había mejorado a tal punto que las pérdidas se habían reducido a la mitad.

Además había resultados humanos menos mensurables pero igualmente notables. Dos miembros de mi personal, cuyas tareas se afectaban recíprocamente, tenían ciertos rencores del pasado. No podían trabajar juntos, y nunca entendí por qué. Durante la sesión de mayo, comenzaron a conversar delante del grupo.

"Hace años —dijo uno— llegué a la conclusión de que eras un incompetente y si necesitaba algo de tu sector tendría que apañármelas por mi cuenta. Así que decidí no molestarme en tratar de que me ayudaras."

"Tenía la sensación de que pensabas así —respondió el otro—, pero nunca entendí por qué."

Comencé a preocuparme. ¿Esto continuaría en forma constructiva, o derivaría en más furia y hostilidad? Pero cuando siguieron hablando, obtuvieron cierta comprensión mutua. Desde entonces se reúnen regularmente para hablar del respaldo que necesitan y esperan. En una de las sesiones de discusión experta, uno de ellos me dijo: "Me he tomado muy en serio todo esto. Trato de llevarme bien con este hombre, como si su éxito dependiera de mí".



Pecera

Charlotte Roberts

PROPOSITO
Afinar nuestro estilo de comunicación en un ámbito de discusión experta.

DESCRIPCION
La mitad del equipo (el círculo interno) discute un tema, mientras la otra (el círculo externo) observa. La crítica se realiza de a pares, no en todo el grupo, con lo cual la gente se siente más cómoda para intercambiar comentarios.

PARTICIPANTES
Un equipo con experiencia en discusión experta, capaz de habérselas con un tema espinoso.

TIEMPO
Dos horas o más.

ELEMENTOS
Rotafolios y lápices o plumas para cada participante. Papeles con preguntas y protocolos de discusión experta.

AMBITO
Una sala con sillas cómodas que se pueda disponer en dos círculos concéntricos o en pares.

Véase los protocolos sobre discusión experta en el capítulo 57. (Véase "Construyendo una organización que reconozca la singularidad de cada persona", de Michele Hunt, en el capítulo 62, para un ejemplo del uso de este ejercicio.)

Aborde el ejercicio con un tema dificultoso. Puede tratarse de un problema recurrente, una racionalización o un fracaso en la introducción de un nuevo producto, o un "indiscutible" que es preciso llevar a la superficie y resolver.

PASO 1: ESTABLECIENDO UNA CONEXION

Cada miembro del equipo escoge a un colaborador con quien sienta cierta confianza. Los colaboradores se sientan en pares y se hacen uno al otro estas preguntas:

1. ¿Qué opiniones contundentes tienes (en cuanto individuo) sobre teste tema?
2. ¿Qué datos observables (hechos, no opiniones) puedes aportar a la discusión experta?
3. ¿Estás abierto a las influencias?
4. ¿Cuál es tu visión para un desenlace satisfactorio de este tema?

El propósito de esta reseña es garantizar que ambos colaboradores entiendan los supuestos, valores y aspiraciones del otro.

PASO 2: GRUPO A, EN EL CENTRO (VEINTE MINUTOS)

Disponga las sillas en dos círculos concéntricos, sin mesas. Un colaborador de cada grupo se integra al Grupo A, y el otro al Grupo B. Estos dos grupos se turnan en la charla y la observación.

Los primeros hablantes (miembros del Grupo A) se sientan en el círculo interno e inician la conversación. Siguen los protocolos básicos para la discusión experta, definiendo el tema y abordándolo del modo que consideren conveniente.

Los miembros del Grupo B, en el círculo externo, adoptan el papel de observadores/instructores. Se sientan frente a sus colaboradores,

de modo que puedan verse y oírse con facilidad. Cuando sea su turno como observador/instructor, use estas preguntas como lineamientos; tome notas sobre ejemplos específicos (comentarios incluidos) que ilustren su captación de la pericia de su colaborador.

Cuando su colaborador **alegaba**, ¿cuántas veces...?

1. ¿Expuso sus opiniones e ideas con tanta claridad que quienes escuchaban podían verlas mentalmente?
2. ¿Expuso los supuestos sobre los cuales se basaban sus opiniones e ideas?
3. ¿Aportó datos observables (hechos, no opiniones ni anécdotas) para respaldar y esclarecer un razonamiento?
4. ¿Invitó a otros integrantes del grupo a enriquecer sus ideas?
5. ¿Se abstuvo de ser defensivo cuando lo cuestionaban?

Cuando su colaborador **indagaba**, ¿cuántas veces...?

6. ¿Hizo preguntas sobre los supuestos y datos que aportaban los demás sin provocar una actitud defensiva?
7. ¿Hizo preguntas que aumentaran la comprensión del grupo sobre las opiniones de alguien?
8. ¿Escuchó suspendiendo el juicio (atentamente, y sin interrupciones) mientras otros hablaban?

PASO 3: LA PRIMERA CRITICA (CINCO MINUTOS)

Al cabo de veinte minutos, disuelva el grupo y vuelva a los pares. Ahora, en los próximos cinco minutos, los observadores/instructores revisan sus notas con el hablante. Cuando usted haga su crítica, utilice los protocolos de la discusión experta. Por ejemplo, en vez de decir "Actuaste a la defensiva", diga "Interpreté este comentario como defensivo".

{{ Véase "Cómo ser un buen entrenador..." (capítulo 26)

PASO 4: REFINAMIENTO Y NUEVA CRITICA (VEINTICINCO A TREINTA MINUTOS)

El Grupo A regresa al círculo interno y reanuda su discusión experta sobre el mismo tema durante veinte a treinta minutos más. Una vez más, los observadores del Grupo B se sientan frente a sus colaboradores y toman nota.

Una vez más, cando se termina el tiempo, los colaboradores regre-



PROPOSITO Y DESCRIPCION

A veces preferimos esta versión más técnica de la pecera porque la gente suele notar más detalles de la conversación en una cinta de vídeo, y suele juzgar más compasivamente la conducta.

PARTICIPANTES

Dos equipos.

MEDIADOR

Debe haber alguien que se encargue del equipo de vídeo.

TIEMPO

Un día entero.

ELEMENTOS

Dos equipos de reproducción de vídeo. Cada cual debe disponer de una cámara de casetes, un trípode o pedestal, una máquina reproductora, micrófono de audio y monitor.

AMBITO

Dos salas de reunión, y una sala donde todo el grupo pueda reunirse.

san junto a sus pares. Los observadores/instructores revisan sus notas con los hablantes. Esta vez, sin embargo, los observadores/instructores se concentran en los detalles que han cambiado. El propósito de la revisión es mejorar el desempeño, no pillar a alguien en un error.

PASO 5: GRUPO B EN EL CENTRO (DOS SESIONES Y DOS CRITICAS)

Repita los pasos 2 a 4, con el Grupo B como hablante en el círculo interno, y el Grupo A como observador/instructor. Conserve las mismas parejas, aprovechando la relación que se ha establecido.

PASO 6: AUTOOBSERVACION Y RESOLUCION CON TODO EL GRUPO

Ahora todos deliberan en grupo, idealmente después de un breve descanso que permita a la gente reflexionar sobre sus reacciones. Luego hablan varios minutos sobre la competencia del grupo para generar una comprensión más amplia de su propia conducta. ¿Qué nuevas conductas han dado fruto?

Tal vez desee continuar la discusión experta, sobre el mismo tema, en un grupo grande. Al cabo de una hora, divídalo nuevamente en pares para que los miembros de cada pareja puedan hacer una crítica recíproca de su papel en el aprendizaje del equipo.

La mayoría de los equipos utilizan el ejercicio de la pecera sólo una vez en sus prácticas, pues se desgasta. Pero después de esto será más fácil practicar los protocolos de la discusión experta en conversaciones futuras.



PROPOSITO Y DESCRIPCION
A veces preferimos esta versión más técnica de la pecera porque la gente sue notar más detalles de la conversación en una cinta de vídeo, y suele juzgar má compasivamente la conducta.

PARTICIPANTES
Dos equipos.

MEDIADOR
Debe haber alguien que se encargue del equipo de vídeo.

TIEMPO
Un día entero.

ELEMENTOS
Dos equipos de reproducción de vídeo. Cada cual debe disponer d una cámara de casetes, un trípode o pedestal, una máquina reproductora, micrófono de audio y monitor.

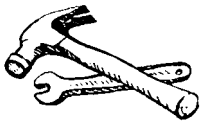
AMBITO
Dos salas de reunión, y un sala donde todo el grupo pueda reunirse.

Pecera con vídeo

Charlotte Roberts, Rick Ross

En vez de haber un círculo interno y uno externo, cada equipo (A y B) practica la discusión experta a solas, concentrándose en una situación vital. Grabe en vídeo todas las discusiones. Al cabo de una hora, cada equipo intercambia su cinta de vídeo con el otro equipo. Después de mirar los vídeos, cada equipo hace una presentación ante el otro. "Esto es lo que vimos. Esto es lo que haríamos de otra manera. He aquí nuestras impresiones sobre cada miembro de vuestro equipo".

Una vez que ha terminado, tal vez los equipos deseen ver sus propias cintas o ciertos indviduos pueden pedir las cintas prestadas para mirar partes. Es más valioso hacerlo después de haber oído las críticas del otro equipo, porque uno sabe qué buscar. Mirar las cintas da la oportunidad de cotejar la percepción que tiene una persona con los datos reales. En el momento en que alguien nos vio vociferar, ¿era ésa nuestra intención? En caso contrario, ¿por qué nos expresamos de esa manera?

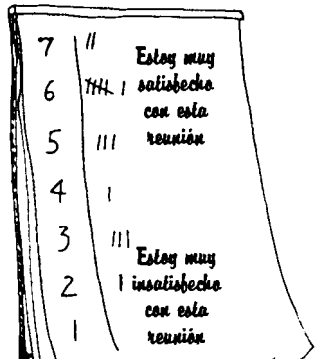


59 Autopsias públicas

Rick Ross

Este es un recurso simple para mejorar nuestro modo de pensar y actuar en las reuniones, preguntándonos: "¿Cómo lo hicimos?"

Dibuje una escala en un rotafolio, calificando el grado de satisfacción con el encuentro, de 1 a 7. Cada persona anota el número que considera apropiado en una tarjeta y pasa las tarjetas hacia adelante. Luego los resultados se suman con palotes en el rotafolio.



Cualquier puntaje inferior a 4 es desalentador, porque la mayoría de la gente tiene peor opinión de la que expresa, aun anónimamente. Si uno es el moderador, debe decir: "¿Alguno de los que puso un 2 o un 3 está dispuesto a decir por qué fue una reunión insatisfactoria?"

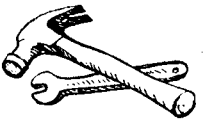
He realizado este ejercicio varias veces. Nadie se ha negado a hablar. (Claro que el ambiente debe admitir un grado de apertura para que esto dé resultado.) Con frecuencia, los motivos para el 2 o el 3 son esclarecedores precisamente porque la mayoría del grupo los pasó por alto. Después de una reunión, un hombre dijo: "Rick, puse un 2 porque habías dicho que abordaríamos un problema personal, y no lo hicimos".

Tenía razón. Así que usamos los cinco minutos siguientes para abordar este problema relativamente menor. Este individuo no tenía otro medio para expresar su frustración. Si esto quedaba sin resolver, habría emponzoñado su relación con el resto de la gente.

Meses después, la misma persona me contó cómo las "autopsias" habían afectado su participación. "Me siento en una reunión y pienso: 'Esto es terrible. Debería darle un 2 en la autopsia. Pero luego me preguntarán por qué, y tendré que decir que me aburrí. Luego preguntarán por qué me aburrí, y tendré que decir que no hablábamos de nada interesante. Entonces me preguntarán qué hubiera sido interesante'. En ese momento de mi diálogo interior, levanto la mano y pregunto si puedo introducir otros temas".

Los puntajes de la reunión anterior se incluyen en las actas de la siguiente, junto con comentarios acerca de las posibles modificaciones. Esto ayuda a que la próxima reunión empiece con mayor desenvoltura.

60 Silencio



Charlotte Roberts

Imaginemos un equipo de diez gerentes hablando durante horas sobre una cuestión vital. Aun sabiendo que necesitan actuar con unidad, no se aproximan a una solución. Todos pierden los estribos. Nadie logra escuchar a los que exponen su punto de vista con voz cada vez más airada. Pero también existe la sensación de que, a pesar de los rezongos, existe un entendimiento común que aguarda para ser oído.

Este es un buen momento para pedir un momento de silencio, no en una actitud frustrada, sino expectante. Los pensamientos colectivos tienen fuerza y vitalidad propias. Cualquier miembro del grupo puede tener acceso a ellos, como si las ideas aguardaran en un depósito a que alguien las extrajera, pero sólo si el grupo está sintonizado para oírlas. De ahí el valor de un momento de silencio para aprovechar los recursos de la "mente conjunta".

Al cabo de unos minutos alguien puede romper el silencio con un comentario que aclara la intención del grupo y reorienta la conversación. "En realidad estamos hablando de..."

El silencio permite que otros puntos de vista entren en el pensamiento del grupo. "Lo que no hemos dicho es..." o "Cuando pienso en este problema como lo haría un cliente..."

PIDIENDO SILENCIO

Cuando la conversación parece fragmentaria e irritada, cuando nadie escucha a nadie, cuando se arman conversaciones laterales en los rincones o el equipo está en un atolladero, el mediador (o cualquier participante) puede pedir silencio con sólo señalar que se ha perdido la concentración. "Tomemos unos minutos para reflexionar".

El grupo debe estar dispuesto a usar esta herramienta en serio, para no perder tiempo. Todos los presentes se quedan en la sala; aunque nadie habla, existe una mente colectiva que depende de la presencia de la gente. El silencio suele durar de tres a cinco minutos, pero puede prolongarse hasta quince, sobre todo si la gente desea tomar notas. El mediador registra el tiempo y, cuando el tiempo se agota, reanuda la sesión.

A veces, tras una discusión acalorada o un atasco, se necesita un descanso más largo para la reflexión, veinte minutos o más. Los

miembros se separan y van a un espacio tranquilo donde puedan pensar libremente. O, al final del día, pueden convenir en dedicar un rato a reflexionar, a observar sus sueños y pensamientos, preparándose para el día siguiente. Es importante no usar el tiempo consagrado a la reflexión para llamar a la oficina, leer la correspondencia o realizar cualquier otra tarea. La única tarea consiste en refrescar la mente para aclarar las ideas.

DURANTE EL SILENCIO

Muchos comentan que, en su primera experiencia con un período de silencio, sus mentes no se acallan. Cientos de pensamientos les cruzan la cabeza, y existe la tentación de aprovechar el descanso para expresarlos. Resístala, pues sería una grosera interrupción cuando todos procuran examinar más hondamente el pensamiento colectivo.

Se requiere práctica para ahogar la cacofonía de nuestros pensamientos. Puede utilizar varias técnicas.

Concéntrese en su respiración. No cuente las inhalaciones, ni las "vea" subir y bajar, ni las escuche. Sólo tenga mayor conciencia de la respiración.

Concéntrese en un objeto o lugar de la habitación. No lo mire fijamente, sólo pasivamente, y deje que su mente se serene. Relaje el cuerpo.

Concéntrese en el recuerdo de un sonido. Algunos comentan que los sonidos vocálicos (a, e, i, o, u) tienen un efecto tranquilizador. Imagínese emitiendo ese sonido mientras exhala: "Aaaaaaaaaaa".

Una vez que se haya centrado en el silencio, expanda su conciencia para abarcar al grupo entero. Evoque mentalmente la conversación. Cuelgue frente a usted los pensamientos que han expresado usted y los demás, como cometas. Trate de entrever una constante que ilumine el "rumbo" que el diálogo intentaba seguir, no el que estaba siguiendo. El propósito del grupo a menudo difiere del camino que seguía la discusión, y la reflexión puede ayudar a evocar ese camino.

LA PARADOJA DE ABILENE

El libro *The Abilene Paradox* (Toronto: Lexington Books, y San Diego: University Associates, 1988) de Jerry Harvey es la más reveladora descripción que conocemos acerca de la incapacidad de un grupo para

manejar su acuerdo. Nadie quiere llegar a determinado destino ("Abilene"), pero por temor a ofender o contradecir a los demás, todos terminan por ir allí. Hay muchas historias similares sobre desastres que nadie quería, desde Bahía de los Cochinos hasta la última reunión de personal.

Este material se consigue en libro o en vídeo. * Lo más aconsejable es mostrar el vídeo y luego invitar a la gente a hacer su propia descripción. ¿Cuál fue la última vez que usted fue a Abilene, y quién lo acompañó en el viaje? **—RR, BS, GR**



***The *Abilene Paradox*, con el doctor Jerry B. Harvey, producido por C.R.M. Vídeo (28 minutos); comuníquese con Monad Trainer's Aids, Whitestone, Nueva York.**

EL LABERINTO ELECTRONICO

Se trata de una simulación para el aprendizaje en equipo. Es una alfombra rectangular de dos metros por tres con forma de cuadrícula. Cuando uno pisa un cuadrado, puede emitir un sonido de alarma. Los equipos trabajan en conjunto para encontrar un camino silencioso de un lado al otro, sin la oportunidad de hablar entre sí durante el juego. Para lograrlo, es preciso desarrollar una comunicación no verbal y memoria colectiva. Cuando alguien descubre un cuadrado "ruidoso" al pisarlo, no fracasa, sino que suma datos a los conocimientos del equipo. Aprender a valorar la fase de descubrimiento es bastante simple, pero a menudo nos resulta dificultoso porque no está arraigado en nosotros. El laberinto ayuda a modificar esa sensibilidad. También permite poner al desnudo los sentimientos negativos. La primera vez que se juega, cada cual piensa sólo en sí mismo. Todos tratan de recordar el camino por su cuenta. Poco a poco se descubre que el conocimiento que posee el equipo es mayor que el que puede poseer un individuo.



El buen uso del laberinto requiere una hora y media. Siempre debe haber una síntesis final para extraer ciertos principios y comparar la experiencia con la experiencia cotidiana del equipo. La gente de pronto comienza a comprender: "Somos tan tácticos que olvidamos nuestro propósito. No aprendemos de nuestros errores. No reconocemos el aprendizaje. Nos limitamos a contar los números". Es un modo fecundo de unir a dos equipos funcionales que deben trabajar en conjunto pero apenas se hablan porque se profesan hostilidad. Comienzan a comprender que si no pueden atravesar el laberinto electrónico, mucho menos podrán llevar un producto al mercado. También se puede jugar por segunda vez, modificando la estructura sin previo avi-

so, y ver cómo todos tienden a aferrarse a su recuerdo de la vieja estructura. * —CR

* El laberinto electrónico fue desarrollado por Richard Kimball y Boyd Watkins y es distribuido por Action Learning, Colorado Springs, Colorado.



Indiscutibles *

Charlotte Roberts, Rick Ross

Uno de los obstáculos que puede afrontar el aprendizaje en equipo es la existencia de temas que todos necesitan discutir pero no se tocan para no ofender a ciertas personas ni violar un tabú tácito. Cuando la gente desea hablar sobre ellos, estos temas resultan ser factores críticos en la elaboración del plan estratégico, la resolución del problema actual, la creación de la visión del equipo o la capacitación para el aprendizaje.

Por ejemplo, existe una organización de salud donde la directora de enfermeras retiene información que es esencial para el desempeño de sus subordinadas. Habitualmente amenaza con destruir la carrera de cualquiera que la irrite. En consecuencia, durante las reuniones de personal, nadie se atreve a pedir información que ella no haya ofrecido, y nadie plantea el problema en un foro abierto.

En un punto la directora recarga el sistema al requerir a cada enfermera que presente el triple de informes de los que exigen los organismos federales. Nadie se anima a pedirle explicaciones, a pesar de que el lastre se vuelve cada vez más opresivo. Como no se puede discutir la actitud defensiva de la directora, ni se puede discutir el hecho de que no se pueda discutir, la gente actúa como si sus problemas no tuvieran una raíz, con lo cual es imposible pensar en resolverlos.

Si usted sufre una situación similar, este ejercicio puede ayudar.

Antes de empezar, es preciso aceptar las siguientes reglas generales:

- Respete el temor que acompaña este ejercicio.
- Reflexione y observe su reacción inicial ante cada indiscutible que se lee en voz alta.
- Preste atención a lo que se dice y a lo que se calla.
- Cuestione ideas y premisas, pero sin atacar a la gente.

* El término "indiscutibles" deriva de la aplicación de rutinas defensivas en el libro de Chris Argyris, *Overcoming Organizational Defenses* (Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon, 1990), pág. 27 sig.

PROPOSITO

Aprender a partir de temas tabú, tan "indiscutibles" que ni siquiera se discute el hecho de que sean indiscutibles.

DESCRIPCION

Un juego con tarjetas donde la gente puede plantear anónimamente preguntas que nunca se plantean.

- Cuídese de hacer acusaciones sin fundamento, y no cuestione la motivación de la gente.

PARTICIPANTES

Un equipo que se encuentr en un atolladero sobre el cual nadie puede hablar. Un mediador puede ser úti

TIEMPO

Por lo menos dos horas. Estas conversaciones pueden durar cinco o seis horas, si usted saca a luz temas profundos que afectan al equipo.

ELEMENTOS

Tarjetas de tres pulgadas por cinco, utensilios de escritura para cada perso presente, una pared cubierta de papel; cinta adhesiva o pegamento.

AMBITO

Una sala confortable.

PASO 1: COMPILANDO DATOS

Cada persona del equipo recibe tres tarjetas pequeñas y utensilios de escritura, de modo que todos tengan el mismo color de tinta o lápiz. Sin discusión ni colaboración, cada persona anota un problema "indiscutible" en una tarjeta, describiéndolo en detalle para que todos los lectores presentes lo entiendan. Si la conducta de alguien forma parte del indiscutible, deben aludir a esa persona por su puesto y no por su nombre, porque se procura describir un problema y no atacar a una persona.

Algunos ejemplos de indiscutibles que se han mencionado en nuestras sesiones:

Los hijos del dueño no están interesados en la empresa y se lo han dicho a otros trabajadores. Necesitamos hablar de un plan de sucesión que no los incluya.

No hay recursos suficientes para financiar el plan de crecimiento estratégico. Si seguimos con este plan, es probable que la compañía se desmorone.

El presidente de la compañía no se presta al diálogo. Siempre quiere tener la última palabra, aunque la gente se valga de una humorada. Nadie le habla de lo que es importante.

Los resultados de nuestras evaluaciones de desempeño siempre llegan con tres o seis meses de retraso.

Tenemos un problema con el agotamiento de la gente, pero cuando trato de pedir más tiempo para mí, o más recursos para hacer bien mi trabajo, me tratan como si hiciera algo malo.

PASO 2: REPARTIENDO LAS TARJETAS

La opción "blackjack": Alguien junta las tarjetas, las baraja y las reparte, o bien las pone en una pila y deja que la gente las extraiga. Los miembros del equipo ponen la tarjeta en la mesa, cara arriba, a medida que las extraen.

La opción "caza del tesoro". Al cabo de cinco minutos, todos salen de la sala, llevando sus tarjetas. Uno por vez, los miembros del equipo entran en la sala de reunión y esconden sus tres tarjetas. No se deben esconder dos tarjetas en el mismo lugar. Una vez que han escondido todas las tarjetas, todos regresan a la sala. Cada persona encuentra

tres tarjetas que no le pertenecen y se sienta. Mucha gente piensa que esto es una tontería, pero tiene la ventaja de que nadie leer sus propias tarjetas, y también es un recordatorio físico de las estructuras físicas que conspiran contra el trabajo en equipo.

PASO 3: REVELANDO TEMAS COMUNES

Cada persona lee en voz alta las tres tarjetas del paso 2 y las pega en la pared. Cuando se han leído todas las tarjetas, los miembros del equipo las agrupan temáticamente. El equipo también debe decidir cuántos temas se abordarán en esta reunión y cómo abordar el resto. (Los indiscutibles sobrantes se discutirán pronto, antes que sean nuevamente sepultados.)

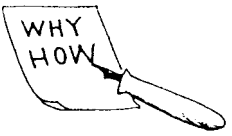
Es aconsejable comenzar con un indiscutible "fácil" que permita al grupo desarrollar su capacidad para comentar los temas más difíciles. Algunas tarjetas provocan discusiones que duran horas, así que cada media hora es aconsejable hacer una pausa para decidir cuánto tiempo desea dedicar el equipo a este tema antes de pasar a la próxima tarjeta. Una mirada al reloj mantiene encauzado el diálogo y ayuda al grupo a determinar su progreso.

Estas preguntas ayudan a orientar el diálogo

1. ¿Cuál es la amenaza que se oculta detrás del indiscutible?
2. ¿Qué modelo mental ha permitido la persistencia de esta estructura oculta?
3. ¿Qué impide que este tema se discuta con seriedad?
4. ¿Cuáles son las consecuencias indeseadas del indiscutible, en el pasado, el presente y el futuro?
5. ¿En qué medida este indiscutible respalda u obstruye nuestra capacidad para el aprendizaje en equipo?
6. ¿Cómo se relaciona este indiscutible con la visión y los valores a los que suscribimos?
7. ¿Qué deseamos hacer acerca de este indiscutible?

61 Reorientando las relaciones

La dinámica estructural frente a los factores negativos



David Kantor, Nancy Heaton Lonstein

Esta es una breve exploración de una rica gama de teorías y métodos que se denominan dinámica estructural (que no se debe confundir con la dinámica sistémica). David Kantor y Nancy Heaton ocupan puestos directivos en Origins, Inc., una empresa consultora de Cambridge, Massachusetts. David también forma terapeutas y consultores y realiza investigaciones en el Kantor Family Institute de Cambridge, donde muchas de estas ideas se desarrollaron en un período de veinticinco años.

En el libro Inside the Family *(San Francisco: Jossey-Bass, 1975), de David Kantor y William Lohr, hallará más material sobre el trabajo con familias.*

Hace unos años comenzamos a ayudar a los equipos empresariales a utilizar un enfoque estructural que David Kantor había elaborado para la terapia familiar y la consulta empresarial. Descubrimos que los equipos y las familias, a pesar de sus diferencias, tienen pautas de conducta muy similares que derivan en problemas muy similares. Pueden manifestarse como "inexplicables" conflictos de personalidad, furia, celos, hostilidad e incompetencia. Habitualmente estos sentimientos se mantienen ocultos y no se reconocen, hasta que sobreviene una crisis donde se manifiestan con un poder devastador.

Una exploración profunda de las disciplinas del aprendizaje puede desencadenar ese tipo de crisis. Aun los más sofisticados practicantes de las disciplinas de aprendizaje pueden bloquearse –dañando amistades, dividiendo organizaciones y atentando contra los procesos de aprendizaje– porque se encuentran cegados por oscuros sentimientos y pautas de conducta "que no tendríamos por qué afrontar, pues aquí sabemos lo que estamos haciendo".

La dinámica estructural sugiere que los motivos por los cuales los grupos de trabajo buscan ayuda –atascos en sus relaciones y una conducta problemática que no pueden controlar– no obedecen sólo a factores individuales (como, por ejemplo, la primera infancia de una persona). Estos problemas son manifestaciones de *estructuras invisibles* que existen en las relaciones, y no sólo incluyen las historias individua-

les y grupales sino los supuestos y actitudes con que se encara el entorno. La terapia individual tiene menos margen de acción para abordar los problemas de relación y conducta que el estudio de la familia o el equipo en cuanto sistema.

Una sociedad se derrumba: la mano silenciosa

POR EJEMPLO, EXAMINEMOS LA HISTORIA DE MANO SILENCIOSA, QUE ESTA basada en dos casos reales (y similares).

Cuando Thomson Wood y Tom Woodman se conocieron en la facultad de ingeniería, supieron que sus destinos se entrelazarían, tal como se entrelazaban sus nombres. Ambos poseían un talento promisorio. Thomson era un genio iracundo, más respetado que adorado por sus compañeros de estudios y sus profesores. Sólo el tenaz Tom –genio de los números y hombre de ideas que sabía cómo inspirar a la gente– podía manejarlo, como hacía con tantos otros.

Cuando egresaron de la universidad, formaron una compañía, y Tom tuvo la idea de llamarla Mano Silenciosa, por el invento de Thomson, un brazo prostético robótico muy sofisticado. Thomson mismo usaba uno. Lo había inventado después de perder el brazo en un accidente de moto. Los dos socios trabajaban empeñosamente juntos, atacándose con una saña que hacía preguntar a los demás si no terminarían por matarse.

"¡Inténtalo de este modo!"

"No, estúpido. ¡Así no funcionará!"

Ambos jugaban un juego sutil que divertía a otros integrantes del equipo ejecutivo. Cuando Thomson estaba en desacuerdo con el orador, apoyaba el codo en la mesa, se apoyaba la frente en el puño prostético y se quedaba mirando la mesa. A medida que aumentaban sus objeciones, guardaba silencio, pero doblaba el codo. Separaba el puño de la frente y lo movía por la mesa en un ángulo de cuarenta y cinco grados, demostrando su reprobación, pero aún no decía una palabra. Entretanto, la infortunada víctima continuaba, alentada por las preguntas de Tom: "¿Cómo llegaste a esa conclusión? ¿Qué pasaría luego?"

Por fin Thomson se desquitaba con la persona cuya idea le disgustaba: "Dime, ¿no te gusta tu trabajo? ¿Qué demonios tienes en mente? ¿Tratas de llevarnos a la quiebra?" Por brutal que pareciera, la ira de Thomson parecía liberar el pensamiento de todo el equipo ejecutivo, sobre todo de Tom (aunque Tom era frecuentemente objeto de la ira

de Thomson). Todos habían llegado a pensar que el "tratamiento de la mano silenciosa" era un precio que tenían que pagar por estos arrebatos de creatividad.

Durante diez años, la compañía prosperó y alcanzó los cuarenta millones de dólares en ventas, con sesenta empleados y un equipo de gerentes capaces. Luego las ventas se nivelaron, precisamente en el momento en que estaban pensando en invertir en una nueva planta de manufacuración. El equipo que había tomado tantas decisiones atinadas parecía repentinamente paralizado.

Tom había contratado a una especialista en finanzas llamada Wendy, una mujer enérgica y práctica egresada de Harvard, a quien todos respetaban en la empresa. Tom confiaba en su juicio y Thomson admitía a regañadientes que era bastante capaz. Cuando la compañía sufrió un revés, sin embargo, Thomson comenzó a tratarla con hostilidad, cuestionándola en las reuniones, objetando sus directivas y dudando públicamente de su juicio. La "mano silenciosa" de Thomson bajaba cada vez más cuando hablaba Wendy.

La conducta de Tom también cambió. En las reuniones que celebraban los lunes por la tarde, se relamía los labios y los chasqueaba. Ya no expresaba afecto por Thomson. Un día, Wendy cometió el presunto error de preguntarle a Tom, su defensor, si estaba bien de salud. Después de eso, Tom dejó de respaldarla, y la maltrataba en las reuniones.

Wendy confió sus temores sobre Tom a otros dos integrantes del equipo ejecutivo. Randall, vicepresidente de Recursos Humanos, había ingresado en la empresa un año antes; lo habían contratado para que utilizara su gran habilidad para mantener unido al equipo en tiempos difíciles. Tom había sugerido que su designación podía durar sólo un año o dos. Randall interrumpió a Wendy antes que ella pudiera terminar. "El asunto de la planta tiene muy preocupado a Tom —dijo—. Tal vez tenga algún problema, pero debemos esperar a que se tomen estas decisiones urgentes."

Previn, la figura paterna de la compañía, era vicepresidente de marketing. Veinte años mayor que los demás ejecutivos, podía interpretar señales económicas que los más expertos apenas atinaban a vislumbrar. Ultimamente, sin embargo, el radar de Previn había perdido precisión. Y cuando Wendy quiso hablarle de Tom, él la sorprendió con una réplica brusca: "Entre nosotros, debes cuidarte. No sé cuánto tiempo podré servir de algo aquí". Se negó a seguir hablando, "porque no serviría de nada".

Por último, la decisión acerca de la planta no pudo postergarse más. El equipo ejecutivo se reunió para lo que debía ser la última deliberación sobre el tema.

TOM: Creo que fui claro. Lo diré de nuevo. Seguimos adelante.

THOMSON: [*el codo en la mesa, el puño cerrado, la cabeza erguida*] Tom...

WENDY: Hay un coste adicional...

TOM: Estás cambiando de tema, Wendy. Necesito apoyo, no distracción.

WENDY: Una pérdida no es una distracción, Tom.

THOMSON: [*el puño en la frente, hablando deprisa pero sombríamente*] Tom...

TOM: [*oye a Thomson pero lo ignora*] Bien, ahora no hablamos de costes.

RANDALL: Creo en tu interpretación de las cifras y te apoyo.

THOMSON: [*en voz baja*] Como de costumbre. [*Extendiendo el puño en un ademán tenso,y en voz más alta*] Tom...

PREVIN: Trato de interpretar lo que sucede y... no sé [*un suspiro de frustración*]. Quisiera probar con...

TOM: [*alzando la voz para excluir a Previn*] ¿Acaso yo soy el único que piensa? Esto me está hartando.

[*Silencio*]

THOMSON: [*con el puño extendido, en voz alta*] ¡Tom! Eso no es pensar sino suicidarse, maldición. Nos llevas de nuevo a un callejón sin salida.

TOM: [*sin prestar atención a Thomson*] Lee estas cifras, Wendy.

PREVIN: [*en voz baja*] Es doloroso que no te escuchen.

WENDY: Ya veo, ya veo. Ya he presentado mi nota. ¿Pero no deberíamos...? ¿Qué dices, Previn?

TOM: Previn es un tonto.

THOMSON: Previn es un tonto, y yo soy un tonto a quien han hecho una lobotomía. Lo que yo pienso, por si a alguien le interesa, es...

TOM: Toda está empresa sufrió una lobotomía.

PREVIN: Estoy de acuerdo.

TOM: Si nadie tiene nada constructivo que decir, voto para finalizar esta reunión y seguir adelante.

Las posturas de los miembros del equipo

Es innegable que esta compañía, a pesar de que reconoce las fuerzas que están en juego, adolece de graves problemas de "psicología organizacional". Más aún, no tendría caso culpar a una sola persona o factor. Ningún individuo (ni siquiera Wendy, aparente víctima) puede eludir su responsabilidad. Esto puede ser lo que Previn intuye cuando dice que no "serviría de nada" insistir en el asunto.

Pero Previn se equivoca. Hay mucho margen de acción cuando se examinan las "posturas" psicopolíticas de los actores de este drama.

Por ejemplo, en la mayoría de las situaciones laborales, alguien desempeña el papel de *impulsor*, y ofrece una posición o dirección al grupo. En Mano Silenciosa, ese papel le corresponde tradicionalmente a Tom, que ha sido la inspiración de la firma, ha formado este equipo y todavía presiona a favor de la expansión.

Otro actúa como *opositor*, el escéptico que cuestiona los actos del impulsor. Thomson es el opositor en Mano Silenciosa, y de él dependen las soluciones creativas e innovadoras.

Otros pueden ser *seguidores* que están de acuerdo con el impulsor o el opositor. Randall es un seguidor valioso, mientras que Wendy (que originalmente había sido una impulsora) está cada vez más obligada a seguir o marcharse.

Por último, hay *testigos*, observadores que examinan críticamente los actos de los demás. Previn es un testigo talentoso, capaz de cobrar distancia y ofrecer una reflexión valiosa.

Para ver estos roles, no nos fijamos en el contenido, sino en las pautas de conversación, en las interrelaciones recurrentes. Aquí surge el principio observable del diagnóstico psicopolítico.

En las estructuras saludables, todos los miembros pueden cambiar de papel. Pero cuando hay problemas, dos o más individuos se encuentran apresados en pautas de conducta recurrentes.

En una época cualquiera podía opinar en Mano Silenciosa. Wendy era una impulsora enérgica a quien Tom seguía a veces. Previn adoptaba en ocasiones ese papel.

Pero ahora Mano Silenciosa se ha convertido en un sistema defectuoso y autoritario. Tom es cada vez más tiránico y arbitrario, y no cede el papel de impulsor a nadie. El opositor talentoso (Thomson) ha perdido su capacidad (y su impotencia es tan difícil de afrontar como lo fue la pérdida de su mano). El testigo (Previn) está reducido al silencio, y su papel de consejero se ha vuelto caricaturesco. Los segui-

dores deben seguir el paso sin cuestionamientos, y algunos miembros del equipo (como Wendy) se encuentran encadenados a un papel y son intimidados cuando intentan liberarse.

En este tipo de equipo ejecutivo (como en una familia disfuncional), las secuencias destructivas se activan una y otra vez, reforzando la misma conducta problemática. En cada oportunidad, la gente piensa: "Ya empezamos de nuevo".

La gente conserva roles frustrantes a causa de la dinámica de la estructura. Hay algo en la vida, las relaciones o la posición de cada persona que la vuelve "adecuada" para el papel que desempeña. Todo parece predeterminado, pero los factores que crean esta circunstancia pueden ser intrascedentes. La gente puede incluso adoptar un papel que choca con su personalidad. Luego, turbadoramente, su personalidad cambia hasta adaptarse al papel en cuestión.

Las raíces de la psicopolítica de Mano Silenciosa

UNO DE LOS FACTORES QUE GENERO LA ESTRUCTURA DE MANO SILENCIOSA fue la ambigua relación entre Tom y Thomson. Tom era la única persona de la compañía que conocía toda la historia del accidente de motocicleta donde Thomson perdió el brazo. Thomson tenía quince años, iba montado detrás de su hermano mayor, que estaba ebrio, chocó con la moto y murió.

Tom, por su parte, había tenido padres alcohólicos. Su padre era un déspota que aporreaba s sus hijos, y era el único que podía hablar a la mesa. En respuesta, Tom aprendió a ser seductor y creativo. Una vez intentó valientemente insuflar parte de su entusiasmo en el comedor, y recibió la tunda de su vida. Tom miró a su hermano mayor en busca de ayuda. Su hermano guardó silencio.

En la universidad, Tom halló en Thomson al hermano que nunca había tenido, un guerrero brillante y audaz a quien nadie silenciaba. Thomson, por su parte, deseaba proteger a Tom. Años más tarde, Thomson era el único de la compañía que sabía que Tom bebía en exceso, pero no quería mencionarlo.

La dinámica interpersonal del equipo ejecutivo también se basaba en la opinión de Wendy acerca de la conducta apropiada, en el embarazo de Previn con su papel de "estadista viejo" e impotente y en la velada amenaza implícita en el hecho de que Randall se iría "en cuanto las cosas mejorasen".

Alguien podría argumentar que era aconsejable poner al descubierto estos factores: que todos los integrantes del equipo, por ejemplo, se enterasen del alcoholismo de Tom y el modo en que influía en su conducta. (Algunos argumentarían que todos lo sabían, al menos intuitivamente.) Pero expresar estos profundos problemas personales de manera abrupta puede resultar muy peligroso para un equipo que a fin de cuentas enfrenta importantes decisiones de *gestión*, además de los factores psicodramáticos de sus miembros. En cambio, se necesitan herramientas para reconstruir la flexibilidad que antes poseían, de modo que puedan volver a adoptar diversas posturas de acuerdo con diversas situaciones y con su propio estilo.

Imagine que usted es miembro del equipo ejecutivo de Mano Silenciosa (o una compañía similar) y reconoce esta insalubre dinámica psicopolítica. ¿Qué podría hacer usted? Su objetivo inmediato sería salir del atolladero, ayudando a la gente a expandir su repertorio de acciones. Podría alentar a Wendy, Randall y Previn a transformarse en testigos activos que intervengan con mayor libertad y reflexión. Podría tratar de mostrar a Thomson sus propias pautas recurrentes, para que él aprenda a adoptar otros roles, como el de testigo, en vez de sentirse obligado a ser siempre el opositor. En algunos casos, tal vez usted sienta que carece de pericia o poder. ¿Qué sucederá si Thomson se niega a reconocer la dinámica que está actuando? ¿Qué hay del alcoholismo de Tom? Así, usted puede solicitar una intervención externa. De un modo u otro, es importante recordar que se trata de un problema del *equipo*. No es el problema de Tom, ni el de Thomson ni el de Wendy, y no pueden enfrentarlo a menos que lo enfrenten juntos, descubriendo por qué existen esos bloqueos "que no deberían existir", para empezar a cambiarlos.

Una intervención en Mano Silenciosa

DAVID KANTOR FUE EL CONSULTOR A QUIEN LLAMARON PARA AYUDAR A LA compañía en la cual se basa la historia de Mano Silenciosa. La primera fase del trabajo, la etapa de cambio, comienza con una descripción del sistema: reunir información sobre las relaciones políticas por medio de una serie de entrevistas individuales y de a pares, y mediante la asistencia a varias reuniones del equipo para observar esa dinámica en forma directa. Una vez que se efectúa el "diagnóstico" de las estructuras que mantienen "el problema", se planea una reunión en otra par-

te. En ejercicios de dramatización, el interventor intenta recrear situaciones rituales –secuencias estructurales que se repiten una y otra vez– e incluirlas dentro de un marco más productivo.

Kantor pidió a los miembros del equipo que pusieran sus sillas en círculo y escucharan sin hablar (adoptando el papel de testigos inactivos). Luego pidió a Tom y Thomson que pusieran sus sillas dentro del círculo y hablaran de los viejos tiempos. La conversación comenzó despacio, un poco forzada y tímida al principio. La paciencia del grupo les ayudó a compartir sus recuerdos comunes. Como nadie más hablaba, Tom no podía ignorar a Thomson, y Thomson no podía ser silenciado. Pasaron de la evocación al enfrentamiento (su estructura original) y Thomson mencionó que a su entender el problema había empezado cuando Tom se puso a beber más de la cuenta. "Me abandonaste", dijo Thomson (dando a entender que Tom había muerto, igual que su hermano). Tom replicó: "*Tú* me abandonaste" (pues no lo había rescatado, igual que su hermano). Ahora se podía mencionar lo indecible, sin echar la culpa a Tom. Los demás miembros del equipo estaban fascinados. Después aportaron sus reflexiones y su apoyo, describiendo en qué medida habían contribuido a ahondar el conflicto, y sus propios sentimientos.

En ese momento, todos cobraron mayor comprensión del trance por el que atravesaban. Tom y Thomson recobraron el vínculo y la unidad que los habían unido tantos años atrás. Pero aún quedan grandes desafíos: evitar la recaída en las pautas disfuncionales cuando estén de vuelta en el trabajo, y cultivar una dinámica estructural más productiva en el equipo. Esta experiencia ha permitido que el equipo de gestión de Mano Silenciosa contemple la posibilidad de practicar el aprendizaje continuo, para sobrevivir a los tiempos difíciles y reanudar el ascenso hacia la excelencia.

Niveles estructurales más profundos

MUCHOS GERENTES SE PREGUNTAN SI LA SOLUCION A SUS PROBLEMAS DE equipo se encuentra en la persona o la organización. "Fulano no se lleva bien con nadie, y está inaguantable. ¿Debo despedirlo, o cambiará si modifico la estructura que lo rodea?"

La respuesta es "ambas cosas". Tal vez no sea preciso despedir a Fulano, pero limitarse a cambiar el sistema sin tener en cuenta su historia personal excluye una parte importante del sistema. En general,

algo que está "fuera" del individuo, probablemente en el nivel del equipo, activa algo que está "dentro" del individuo, quien estalla o se paraliza. Aunque la estructura que causa esta explosión o parálisis es invisible, la mayoría sentimos su presencia, y habitualmente podemos describirla: "Nos atascamos cada vez que Fulano y Mengana se enfrentan, y los demás no sabemos qué hacer para ayudar". Los modelos de cambio más fecundos operan simultáneamente en el nivel sistémico y el individual.

Un consultor experimentado en dinámica estructural comenzaría por diagnosticar el sistema a partir de cuatro niveles estructurales. Todos estos niveles operan al mismo tiempo, y todos afectan la calidad del desempeño y las relaciones dentro del equipo.

- **Características de la acción:** El nivel más fácil de detectar y comprender. Incluye las posturas psicopolíticas (impulsor, opositor, seguidor, testigo) así como otros mensajes tácitos encastrados en la conducta de la gente. Las características no son tan evidentes en las palabras como en los gestos, los movimientos oculares, las expresiones faciales, el tono de voz, la respiración, los ademanes.

El diálogo (capítulo 54) ayuda a un equipo a cobrar más conciencia de las características de las acción.

- **Esferas de intención:** Las metas y deseos que impulsan a la gente. Muchas situaciones se vuelven confusas porque una persona está operando en la esfera del *afecto* (buscando respaldo e intimidad), otra conversa en la esfera del *sentido* (buscando validación, una sensación de pertenencia, la oportunidad de aprender más acerca del mundo), y una tercera, inadvertidamente para los demás, opera en la esfera del *poder* (buscando eficacia, competencia, libertad, restricción o predominio).
- **Paradigmas del sistema:** Los supuestos encarnados en los valores de la organización acerca de la autoridad y los límites. Los sistemas pueden ser *cerrados* (con énfasis en la estabilidad, la lealtad al grupo, la seguridad, los límites claros, y los controles estrictos); *abiertos* (con énfasis en la flexbilidad, la colaboración, el consenso y la comunicación auténtica); o *aleatorios* (con énfasis en la variedad, la individualidad, el logro, el entusiasmo, el riesgo y la diversión). Cualquiera de ellos puede ser sano o insalubre.
- **Imágenes críticas de identidad:** La perspectiva protegida que tene-

mos sobre nuestra identidad, y que nos predispone a actuar de las maneras habituales. Una característica de las personas dispuestas a aprender continuamente es su capacidad para transformar sus imágenes con el transcurso del tiempo. En la historia de Mano Silenciosa, Tom y Thomson trasladaban la imagen de identidad de sus adolescencias disfuncionales a su relación como socios.

Todos estos niveles están relacionados, y se comunican mediante reacciones y contrarreacciones. Los actos del jefe en la esfera del poder evocan los actos opresivos de un padre. Nuestra imagen de identidad nos mueve a adoptar el papel de "testigo", aunque tengamos algo que decir como opositores.

Examen de la conducta de un equipo: comenzando por los roles

HAY MUCHO MAS QUE ESCRIBIR ACERCA DE ESTOS NIVELES: AGUARDAMOS con ansiedad el día en que la gente los entienda de tal modo que pueda ver un espectro dinámico mucho más amplio en la conducta de su equipo. Entretanto, creemos que todos los que forman parte de un equipo pueden beneficiarse prestando atención a los roles que cada cual representa. Ello permite adquirir la capacidad para poner ciertas dificultades en un nuevo marco.

El mejor ámbito para el examen de roles es el diálogo y la discusión. Al conocer los impulsos, preferencias y sensibilidades de los demás, la gente cuenta con mayor capacidad para diagnosticar sus problemas. Estas preguntas pueden ayudar a un equipo a comenzar a examinar sus roles, sin entrar en zonas demasiado profundas ni dolorosas:

1. ¿Son flexibles las posturas en este equipo?
2. ¿Podemos todos expandir nuestro repertorio? Por ejemplo, ¿puede nuestro mejor "impulsor" adoptar el papel de "seguidor" o "testigo" cuando es necesario?
3. ¿Qué sucedería si el principal opositor de nuestro equipo abandonara ese papel y nadie lo reemplazara?
4. ¿Qué sucedería si los testigos tuvieran la oportunidad de presentar una propuesta?
5. ¿Hemos generado estructuras que obstruyan sistemáticamente el

desempeño de ciertos roles? Por ejemplo, ¿un liderazgo dominante ha obstruido todas las maniobras de oposición o, peor aún, todo testimonio fecundo?

6. ¿Qué secuencias negativas se repiten una y otra vez? ¿Se pueden itnerrumpir estos rituales? Por ejemplo, ¿un testigo impotente que decidiera romper su silencio perdería su empleo?

62 Construyendo una organización que reconozca la singularidad de cada persona



La experiencia de Herman Miller

Michele Hunt

Herman Miller Company es una compañía de Zeeland, Michigan, que produce innovadores muebles de oficina. Allí se han producido fecundos trabajos sobre el modo en que una organización inteligente debe abordar los problemas de diversidad. Michele Hunt pasó más de trece años en Herman Miller, primero como oficial de empleo igualitario y luego como vicepresidente de desarrollo de calidad y personal. Ultimamente ha dirigido un proceso de visión sobre calidad centrada en el cliente, el cual derivó en un programa de educación acelerado sobre calidad, diversidad y cambio. Hunt es directora del Instituto Federal de Calidad, y trabaja con un equipo del vicepresidente Gore para transformar el gobierno de los Estados Unidos.

La diversidad es natural y aporta riqueza al mundo. La naturaleza es diversa, y existe un equilibrio crítico que requiere una comprensión del modo en que encajan todas las piezas y la importancia que cada cual reviste para el todo. Esta comprensión también es importante en las organizaciones. En Herman Miller abordamos la diversidad desde una visión de la calidad, no desde un concepto de responsabilidad social ni por mandato federal. Como organización internacional —con

filiales en Estados Unidos, Europa, Japón y México—, deseábamos constituir un paradigma de excelencia en atención a la clientela. Teníamos un legado de equipos tradicionales donde la gente era responsable ante el jefe y el gerente, pero nuestro nuevo énfasis en la calidad nos obligaba a adoptar nuevos criterios. Los equipos internacionales no sólo incluyen hablantes de varios idiomas procedentes de varios países, sino gente procedente de países que por largo tiempo han estado en conflicto.

El concepto de diversidad cobró precedencia en Herman Miller porque reconocíamos que nunca alcanzaríamos una participación con alto desempeño sin valorar la singularidad que cada persona aportaba a la organización. Sabíamos que esto no era posible sin un esfuerzo para entender la diversidad y ayudar a la gente a mejorar su trabajo en conjunto. Para la mayoría de los participantes, la experiencia ha sido transformadora y enriquecedora. Hemos descubierto que los equipos que realizan mejor trabajo en conjunto son los que se han esforzado para lograr un aprecio mutuo.

Un enfoque empresarial para la comprensión personal

Es erroneo dividir a la gente en estereotipos o categorias segun el grupo al cual pertenece. Yo no quiero que me encasillen. No lo soporto. He dedicado toda mi vida a tratar de ser quien soy, con mis múltiples dimensiones y complejidades, y me ofendo cuando me encasillan (por ejemplo) como feminista o afroamericana. Es como decir que camino, hablo y pienso como todo un grupo de personas. Es el peligro de algunos de los enfoques con que hoy se aborda la diversidad. La discusión amenaza con alentar el encasillamiento en vez de combatirlo.

Al mismo tiempo, deseo que se valore mi singularidad, que incluye mi condición de mujer, de afroamericana y de todo lo demás que soy. Necesito manifestar esa singularidad. No soy sólo una conjunción de raza y sexo. También soy la única que está a cargo de mi hija, y necesité que mi organización comprendiera lo que eso significaba. Cuando comprendieron que era importante que yo equilibrara mis necesidades maternales con mis necesidades laborales, se creó una atmósfera donde los hombres pudieron plantear la misma inquietud. En Herman Miller no hay que sacrificar a la familia para trabajar, y si uno lo hace no obtiene los mejores resultados.

Todos estos problemas pueden ser personales, pero aprendimos que era preciso abordarlos en forma colectiva. Ello requiere grandes aptitudes para el diálogo y la comunicación. Advertimos desde el principio que esto era un viaje, no una solución precipitada, y que los conceptos de calidad, diversidad y cambio no se podían asimilar por separado.

Hay muchos procesos para aprender dichas aptitudes. Optamos por uno diseñado en sociedad con el Aspen Institute, donde varios grupos de directivos se embarcan en diálogos de tres días acerca del lideraztgo y los valores. Más de setenta gerentes de Herman Miller asistieron. Leyeron extractos de trabajos que abarcaban desde la *República* de Platón hasta la "Carta desde la cárcel de Birmingham" de Martin Luther King, Jr; cartas de Abigail Smith Adams y John Adams; *In a Different Voice* de Carol Gilligan; *The Life and Times of Frederick Douglass* de Frederick Douglass, los *Analectos* de Confucio, y el poema inaugural de Maya Angelou.

Diseñamos nuestros talleres de tres días trabajando directamente con equipos interfuncionales. Más de cuarenta personas han cursado el seminario este año y en Herman Miller todavía hay una lista de espera de 400 para el año próximo. Son pequeños talleres de 24 personas, así que representan una gran inversión para la empresa.

Los talleres procuran ofrecer un marco para el entendimiento y la creación de un lenguaje común. Al mantener la discusión en lo personal, evitando las generalidades vagas, eludimos los estereotipos y las simplificaciones. El pensamiento y la expresión de cada individuo son singulares, y están arraigados en sus experiencias personales, y debemos aprender a comunicarnos con personas distintas si deseamos trabajar con eficiencia. En una versión del ejercicio de la pecera (capítulo 58), reunimos a un grupo de hombres, un grupo de mujeres o un grupo de afrocamericanos del equipo, y los ponemos en círculo para que comenten sus experiencias mientras los demás observan. Es un ejercicio útil para crear una actitud alerta y llevar a la superficie los problemas del círculo interno.

El equilibrio entre géneros

LOS TEMAS DE LA DIVERSIDAD ESTAN TAN ENTRELAZADOS QUE ES PELIGROSO remitirse a una categoría en particular. Sin embargo, algunos problemas, como el género sexual, a veces deben abordarse contra un fondo más amplio.

En mi experiencia descubrí que muchas veces hablaba en una reunión y era como mover los labios sin que nadie me oyera. Cinco minutos después, cuando un hombre expresaba la misma idea, todos decían que era magnífica. Me sentía frustrada. Me enseñaron que la gente nos trata tal como la tratamos, así que no estaba en mi carácter llegar a la apresurada conclusión de que era por mi raza o por mi sexo. Pero descubrí que muchas mujeres tenían experiencias similares. En casi todas las sesiones de diálogo sobre diversidad, las mujeres mencionan esta pauta de conducta.

Una parte del problema se relaciona con los estilos de comunicación. Es importante evitar los estereotipos, porque no todas las mujeres hablan igual, ni los hombres. No obstante, descubrimos que muchas mujeres tienden a explorar una idea desde varias perspectivas antes de llegar a una conclusión. Esto crea la impresión de que somos blandas o vacilantes, cuando en realidad nos educan para formular preguntas antes de responderlas precipitadamente. Los hombres suelen ser más tajantes y esperan que las mujeres sean iguales. Una vez que mencionamos esta diferencia, no fue preciso modificar el estilo de cada cual, pero sí el del grupo. Ahora, cuando la gente siente frustración en las reuniones, alguien plantea la pregunta: "¿Tenemos los filtros puestos?"

De la diversidad a la visión compartida

En Herman Miller comprendimos que no podíamos esperar que las personas sintieran orgullo por la facturación y venta de un producto a menos que las reconociéramos como individuos, como integrantes de familias y como miembros de comunidades. En última instancia, todo proyecto relacionado con la diversidad plantea preguntas sobre la visión personal de las personas, y sobre cómo esperan amalgamar sus visiones personales, sea cual fuere su origen.

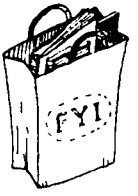
Si valoramos las diferencias, debemos aprender a escuchar voces diferentes de las nuestras. Cualquier prejuicio u obstrucción a las comunicaciones es un estorbo para que un equipo intente crear algo especial en conjunto.



HOMBRES Y MUJERES

En su libro *You Just Don't Understand: Men and Women In Conversation* (Nueva York: Ballantine Books, 1990), Deborah Tannen muestra con vividez que los hombres y las mujeres se pasan la vida reaccionando ante imágenes recíprocas que se basan en modelos mentales que comenzaron a formarse en la infancia, y que dichas imágenes son falsas. En las organizaciones, como en todas partes, los hombres entienden que el propósito de una conversación es determinar quién goza de mayor prestigio, mientras que las mujeres entienden que el propósito es lograr acercamiento y mantener una semblanza de igualdad. Ambos supuestos, si no se examinan, son igualmente desorientadores.

Estos conceptos me han resultado muy prácticos para la vida cotidiana. Cuando un hombre llega del trabajo con problemas y quiere hablar de ello, la mujer dice instintivamente: "Pobrecillo, lo lamento tanto. Son malas personas". Cuando la mujer llega del trabajo con problemas, él dice instintivamente: "Bien, toma la medida uno, la medida dos y la medida tres". Ahora, cuando llegamos del trabajo, mi media naranja y yo nos indicamos cómo queremos ser oídos. A veces decimos: "Dame un consejo. ¿Qué debo hacer?" Otras veces decimos: "¿Por qué no me consuelas un poco mientras te cuento esto?". **—CR**



63 Herramientas para descubrir estilos de aprendizaje

Rick Ross

El inventario de estilos y el cuestionario de diagnóstico

CADA CUAL TIENE SUS PROPIAS ESTRATEGIAS PARA APRENDER. NUESTRO estilo de aprendizaje rige no sólo nuestro abordaje de nuevos proyectos, sino el modo de afinar nuestras aptitudes, nuestras aportaciones

al equipo y nuestra facilidad para trabajar con nuestros compañeros. La adquisición de una buena combinación de estilos de aprendizaje puede ser vital para el éxito duradero de un equipo. *

Véase "La rueda del aprendizaje" (capítulo 8).

Existen dos instrumentos de diagnóstico que pueden ayudar a descubrir los estilos de aprendizaje de nuestro equipo y afinar su capacidad, ya sea introduciendo una persona capacitada en estilos de los que uno carece, o bien capacitándonos para ponernos a su altura. Ambos instrumentos han tenido éxito en la práctica, y ambos fueron diseñados para departamentos de capacitación y desarrollo, pero he comprobado que también funcionan en equipos de gerentes de operaciones que están aprendiendo a desarrollarse.

Ambos instrumentos están configurados como cuestionarios con folletos explicativos. Después de responder las preguntas, la gente comienza a apreciar su propio estilo de aprendizaje, y a valorar los estilos ajenos.

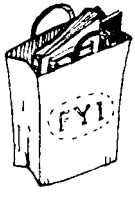
La elección entre los dos instrumentos se reduce al estilo y al formato. El inventario de estilos de aprendizaje (LSI), desarrollado por McBer & Company, es breve y directo. Hay sólo doce preguntas que nos piden una descripción de nuestros hábitos de aprendizaje.

El cuestionario de diagnóstico de estilo de aprendizaje (LSDQ), del consultor Peter Honey y el instructor Alam Mumford, es más oblicuo. Hay ochenta preguntas sobre nuestras opiniones y conductas que se responden con "verdadero" o "falso". Por ejemplo: "Me gusta el tipo de trabajo que me da tiempo para una plena preparación y ejecución. ¿Verdadero o falso?"

Ambos instrumentos suministran gráficos donde podemos trazar nuestro perfil y ver sus tendencias relativas de una ojeada. *

*Véase *Experiential Learning* de David A. Kolb (Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1984), pág. 63 y sigs.

*David Kolb, *Learning Style Inventory* (Boston, Massachusetts: Aler and Company, 1981); Peter Honey y Alan Mumford, *Learning Style Questionnaire* (Carmarthen, Gales: Management Learning Resources, y King of Prussia, Pennsylvania: Organization Design and Development, Inc., 1983, 1989).



Dinámica humana

Roger Peters, Peter Senge

Roger Peters es gerente general de Terratron Inc. una organización de los restaurantes Hardee, con base en Salt Lake City, Utah. En el capítulo 82 nos cuenta más sobre su historia.

Roger Peters: Para nosotros el principal hallazgo, en lo relacionado con la armonización de aportaciones de personas diversas, vino del

trabajo de Sandra Seagal y David Horne con "dinámica humana". Ellos examinan a las personas como sistemas completos y diferenciados. Identifican tres principios organizativos básicos —mental, emocional y físico— que se combinan en la gente para formar pautas de funcionamiento. Predominan cinco combinaciones de estos principios, y se encuentran en personas de todo el globo, al margen de la cultura, la edad o el sexo. Estas combinaciones son: centro-mental, emocional-objetivo (emocional-mental), emocional-subjetivo (emocional-físico), físico-mental y físico-emocional.

Nos resultó fascinante descubrir que la gente que funciona según estas pautas aprende, se comunica, se desarrolla, resuelve problemas, reacciona ante el estrés y hace aportaciones al equipo en forma diferente, y que cada cual complementa a las demás. Hemos brindado capacitación en dinámica humana a personas de toda nuestra organización, desde directivos hasta jóvenes recién ingresados en la fuerza laboral.

La primera vez que asistí a un seminario de dinámica humana me sentí como si de pronto se hubiera disipado una niebla. Cuando era estudiante, pensaba que no podía aprender, pero ahora reconozco que las estructuras escolares de aprendizaje no congeniaban con mis pautas. Soy lo que Seagal y Horne llaman una persona "centrada físicamente". La gente centrada físicamente suele ser concreta y sistemática en su modo de aprender, y en consecuencia más lenta en sus reacciones. Ello no significa que sea menos inteligente. La experiencia de Sandra sugiere que muchos niños a quienes se considera lerdos o problemáticos sólo tienen una falta de conjunción con sus procesos de aprendizaje naturales. Creo que por esta razón mucha gente llega resentida a nuestra organización. Nunca ha podido funcionar como deseaba. Pero este proceso se puede revertir.

Nuestra gente ha demostrado un indeclinable entusiasmo por este método. Ante todo, aprende a comprender qué sucede cuando las personas que representan diversas dinámicas de personalidad trabajan en conjunto: cuáles son las dificultades, y cómo usar las diferencias para la sinergia creativa. Los esposos y esposas han revelado una gran avidez por este tipo de experiencia de aprendizaje, que les ayuda a comprender las relaciones dentro de sus familias y en la comunidad. Hemos utilizado esta capacitación para armonizar a las personas en los grupos y hacerlas trabajar juntas respetando sus diferencias y utilizando sus aportaciones en bien del todo.

Peter Senge: Para desarrollar este sistema, Seagal, Horne y sus

colegas han entrevistado u observado a 40.000 personas que representan más de veinticinco culturas, y producido muchos documentos en vídeo. Sus vídeos muestran gente de todas las edades, desde bebés hasta ancianos, cenando, trabajando, jugando y hablando. Una vez que nos llaman la atención sobre ello, vemos que las pautas de dinámica humana están encarnadas en las maneras de moverse, comer y hablar, sobre todo en el modo de trabajar (o jugar) juntos. Como dicen Seagal y Horne: "Estas [características] señalan distinciones en los procesos de comunicación, el modo en que evoluciona el aprendizaje, el modo en que la gente resuelve problemas y la aportación dinámica de cada persona a un equipo".

Los seminarios sobre dinámica humana son maravillosos: abren puertas dentro de uno mismo, y ofrecen oportunidades para hablar de sutilezas que de lo contrario nunca saldrían a la luz. En vez de ser examinados, los participantes identifican su dinámica mediante el autodescubrimiento. En casi todos los demás métodos de inventario de personalidad, al cabo de un tiempo afloran los valores de los creadores. El sistema de dinámica humana parece ser libre de valores. Una vez que la gente lo comprende, nunca lo olvida. Es como redescubrir algo que sabíamos, pero sin saber que lo sabíamos. *

*Véase Sandra Seagal y David Horne, *An Introduction to Human Dynamics* (La Tapanga, California: Human Dynamics International, 1986-92).



64 Personas diversas con un propósito común

El aprendizaje en los foros sudafricanos

Louis van Der Merwe

Para varios autores de este volumen, la amistad con Louis van der Merwe ha sido muy esclarecedora. Louis es un inveterado innovador de técnicas para mejorar el aprendizaje en equipo, y un crítico sensible de las mismas. Residente en Sudáfrica, fue antes ejecutivo de Eskom, la principal empresa de servicios eléctricos de ese país, donde contribuyó a una notable reestructuración en los años 80. Actualmente trabaja en alineamiento organizacional y desarrollo comunitario en el Centro de Liderazgo Innovador de Rivonia, y difunde programas de Innovation Associates en Sudáfrica.

Sudáfrica ha luchado con un sinfín de problemas sociales, económicos y políticos en su transición del apartheid a un sistema político democrático. El apartheid, que significa literalmente "apartamiento", ha representado una fragmentación en gran escala para nuestro país, nuestro sistema, nuestra gente y nuestra cultura, todos los cuales son inevitablemente interdependientes. La mayoría de los sudafricanos convienen en que es preciso realizar cambios fundamentales en nuestras políticas e instituciones. Aunque ahora todas las miradas se fijan en el proceso político, ineludiblemente habrá cambios económicos, empresariales, institucionales y sociales. Pero aún no está claro cómo enfrentar esos cambios.

Esta necesidad condujo a la creación de los South Africa Forums. Estos foros nacionales, regionales y locales han surgido de la noche a la mañana en los distintos niveles con el propósito de discutir, desarrollar y aplicar planes y procedimientos para modificar las instituciones. Algunos foros se reúnen durante meses en sesiones recurrentes de dos o tres días, otros por un solo día. La cantidad de participantes oscila entre 10 y 100 o más personas.

No se trata de reuniones donde se divaga sobre "temas elevados". Hay tareas urgentes que hacer, sobre todo porque los cambios políticos han reunido a ex antagonistas en el diseño de un nuevo sistema. Los temas incluyen una estrategia nacional de electrificación, una estrategia de planificación para el desarrollo regional, y una política nacional sobre ciencia, tecnología y educación ambiental. Muchos foros fueron auspiciados por organizaciones tales como el Banco de Desarrollo de Sudáfrica (Eskom). En todos los casos, la comunidad no tardó en apropiarse del proyecto, pues la gente es la principal interesada en un resultado favorable.

En los foros donde he participado, hemos descubierto que las disciplinas de aprendizaje son cruciales. Tenemos especial interés en el principio de la tensión creativa, la idea de que la gente puede actuar con mayor energía si aprovecha su visión personal y su percepción de la realidad actual. La conciencia de esta tensión, sobre todo en un grupo, parece despertar la personalidad de muchos individuos. Además, dentro del marco de estas reuniones, se realizan muchas tareas de modelos mentales. Esto es vital para una comprensión mutua que permita el trabajo en conjunto.

Creo que quienes busquen reunir a personas diversas, en cualquier contexto, pueden aprender de nuestra experiencia. De hecho, grupos de firmas japonesas empiezan a enviar gerentes a Sudáfrica para

observar nuestros entornos laborales. Creen que nuestra mezcla racial y nuestra historia turbulenta nos han brindado una pericia única. Sudáfrica es uno de los lugares con mayor diversidad del mundo, y no sólo en su gente. Figura en el puesto número tres del mundo en la escala de biodiversidad internacional. Los sudafricanos están descubriendo que la diversidad puede ser una ventaja en vez de ser un problema.

Los talleres Eduspectrum

Los talleres Eduspectrum brindaron un modelo de proceso que luego se utilizó en nuestros foros. Estos talleres fueron patrocinados por la South African Broadcasting Corporation, en colaboración con Network International y el Centro de Liderazgo Innovador (mi organización), que brindó el diseño del proceso y respaldo para la mediación. La primera reunión se celebró en febrero de 1992, y la tarea que siguió derivó en una iniciativa para utilizar la televisión nacional para llevar educación a todo el espectro de la sociedad.

El patrocinador de los talleres Eduspectrum, Madala Mphahlele, era el primer ejecutivo negro a quien designaban gerente general de la industria nacional de las telecomunicaciones. Ha participado en la emisión del primer discurso televisado de Nelson Mandela, y ha guiado la creación de un nuevo canal llamado CCV.

Mphahlele quería dedicar parte de su tiempo, y del tiempo de CCV, a la crisis educativa del país. Un 60 por ciento de la población está en edad escolar (menos de 17 años) y más del 80 por ciento de esa población es negra. La gran cantidad de personas de color que ha tenido una experiencia educativa deficiente representa una subinversión masiva en aprendizaje y desarrollo. Todo el sistema escolar público, incluidas las deficientes instituciones que enseñaban a los negros, deben ser reformadas con miras a un sistema integrado no racial. Todo ello sucede en una época en que la flamante democracia requiere mayor alfabetismo y comprensión recíproca, y en que la economía global requiere conocimientos en ingeniería, matemática, ciencia y gestión de iniciativas.

Se requería gente de fuste para dirigir la sesión. Uno de los presidentes fue Ian McRae, entonces principal ejecutivo de Eskom, y una respetada figura pública blanca. El otro presidente fue el doctor Nthato Motlana, fundador de una importante clínica de salud en Soweto, y

médico personal de Mandela. Durante décadas había sido activista por la eliminación del apartheid y se lo considera un estadista veterano en todo el país, así como un prestigioso líder dentro de la comunidad negra.

Para entablar un diálogo fecundo se requería oír la opinion de todos los grupos interesados en el tema. En consecuencia, como en todos estos foros, todo el espectro de la opinión política sudafricana estaba representada, desde la izquierda africanista hasta el establishment burocrático y todos los matices intermedios. Había representantes del PAC (Congreso PanAfricanista), un grupo negro donde actúan muchos de los principales intelectuales del país. También estaban presentes los miembros de Azasco —un ala estudiantil del PAC— y Azapo, una organización que está más a la izquierda. Teníamos miembros del ANC (Congreso Nacional Africano), así como representantes de varias empresas. También había gente interesada en verificar que las reformas no desmantelaran la estructura educativa existente. Estas personas representaban al Comité de Rectores Universitarios, el Comité de Directores de Escuelas Técnicas, y los departamentos oficiales, sobre todo el Departamento de Trabajo. Muchos participantes asistieron a las sesiones con un modelo mental que les presentaba a los demás grupos como adversarios, como representantes de intereses creados o, peor aún, como corruptos.

Lo más interesante, empero, era lo que todos estos grupos tenían en común. A todos les interesaba el futuro del sistema, a pesar de las frustraciones que habían sufrido durante años. Si no hubieran sentido interés, no habrían asistido.

Desarrollo de una visión compartida

NUESTRO PRIMER PASO FUE, CREO, SENCILLO Y ELEGANTE. ENFATIZAMOS LAS características comunes de los participantes. Alentamos a la gente a conversar no sólo con sus oponentes, sino con cualquiera con quien no hablasen a menudo. Luego hicimos a los representantes una serie de preguntas para explorar sus visiones personales para el conjunto.

Pasamos varias horas aclarando esas perspectivas, que siempre se transcribían y pegaban frente a todo el grupo. Cuando terminamos, había cuarenta proclamas concisas a la vista de todos, representando aspectos de una visión para la educación. La gente hablaba de revisión de programas, cultura del aprendizaje, desarrollo de lazos comunita-

rios, utilización de Eduforums para la educación pública y el debate, de una educación con miras al empleo.

Alentamos a la gente a identificar y comentar las relaciones que había entre estos componentes, e indicar cuáles parecían congeniar. Mientras los demás hablaban, nosotros movíamos los letreros adheridos a la pared de acuerdo con los agrupamientos de la gente. Comenzaron a surgir conjuntos de proclamas. Todos comprendieron que sus ideas acerca de un futuro deseable podían congeniar con las ideas de personas que estaban políticamente en las antípodas. Poco a poco se pusieron a hablar de los valores y supuestos implícitos en cada conjunto: por ejemplo, los valores que defendían como individuos. A pesar de su diversidad, avanzaron con asombrosa rapidez, y comenzamos a identificar zonas de interés común y alineamiento natural.

De ahí pasamos a una sesión sobre la realidad actual. Dado lo que todos queremos, ¿qué tenemos ahora? ¿En qué aspectos debemos concentrarnos para movernos hacia lo que deseamos? Utilizamos rotafolios para enumerar una amplia gama de elementos que representaban la situación actual. Una vez más, agrupamos los pensamientos de la gente en cinco o seis zonas de interés primordial.

El proceso de agrupamiento enfatiza las interconexiones y una visión del sistema como totalidad. Un miembro dice: "Respaldo a los maestros". Otro sugiere: "Resocializar la juventud". Otro propone: "Aplanar el campo de juego". Estos puntos de vista se articulan donde todos puedan verlos como componentes de una imagen futura deseable.

Al concluir esta parte de la sesión, uno de los líderes declaró: "Es evidente que la mayoría de los sudafricanos poseen fuertes creencias comunes, y sin embargo nuestra cultura política pasada hizo un pasatiempo nacional del énfasis en las diferencias".

Creando una conversación productiva

AHORA DISEÑAMOS TODOS LOS FOROS PARA AVANZAR RAPIDAMENTE HACIA una visión común. Al hacerlo de una manera transparente, por medio de un proceso de diálogo y no de discusión y decisión, diluimos la mayoría de las posiciones tajantes que la gente desea ocupar. Al relacionar la visión con la realidad actual, liberamos la energía y la creatividad. La gente desea resolver la tensión mediante medidas prácticas, con una responsablidad clara por su ejecución. Ese deseo

de actuar ha sido una base importante para crear alineamiento entre los particpantes. *

Los mediadores deben procurar que todos participen y aporten sus puntos de vista. Deben regular la conversación siguiendo un modelo de diálogo que invita a la gente a suspender el juicio y tratar a los demás como colegas. Entretanto, los mediadores piden a la gente que explique por qué dijo lo que dijo y cómo llegó a esas conclusiones. Si el mediador goza de credibilidad, la gente está muy dispuesta a hablar con franqueza.

*** Estos foros están muy influidos por el proceso de liderazgo visionario y planeamiento de Innovation Associates. (Véase el capítulo 93).**

Véase "Diálogo" (capítulo 54).

Al final del foro, la gente quiere medidas concretas, así que le hacemos trazar planes, como en las "prioridades estratégicas" de Alain Gauthier. Unimos esto con lo que denominamos "matriz de responsabilidad", un gráfico que permite al grupo asignar deberes y objetivos en forma democrática, de modo que nadie sienta que le han encomendado el trabajo sucio. Ahora hemos creado un equipo diverso que continuará trabajando en conjunto durante meses.

Para las prioridades estratégicas, véase el capítulo 50.

Hemos encarado el proceso de asentamiento de actas de tal modo que la gente se puede ir con las actas completas del taller. Se incluyen también los últimos veinte minutos, que se utilizan para elaborar reglas para el equipo, las cuales yo registro en un transparente. A último momento, fotocopiamos la transparencia y la añadimos al paquete. De esta manera, hemos eliminado toda excusa para no actuar.

Estos talleres son alentadores porque permiten ejercer opciones, ser oídos y vistos por los demás. La gente desarrolla lo que considero la esencia del liderazgo: la capacidad para adoptar una posición sobre un tema pero permanecer abierta a las influencias. Comienza a responsabilizarse por su papel dentro de la comunidad, y procura cumplir y aportar al logro del objetivo común. Algo mágico sucede durante este proceso, que libera una tremenda energía.

Los expertos en liderazgo que han pasado por estos procesos suelen comunicar meses después que los niveles de energía aún son elevados, y que el grupo continúa con sus tareas. Algunas personas consideran que estos foros son estructuras emergentes que pueden constituir la base de una democracia participativa. Un interesante diá-

logo nacional nos aguarda, donde deberemos decidir si los foros serán permanentes, y cuál será su función en las estructuras políticas y sociales del nuevo país. *

* El informe *Tomorrow's Foundations: Forums as the Second Level of Negotiated Transition in South Africa*, publicado por el Centro de Estudios Políticos de Sudáfrica, representa la primera investigación seria en este diálogo.



65 Diseñando una estrategia para el aprendizaje en equipo

Cómo los gerentes y empleados de cuatro plantas diferentes aprendieron a aprender juntos

Joe Douglas, Walt George, Bill Walker, Marc Swartz, Ed Oblon, Jerry Krueger

Esta es la historia de un equipo de directivos que se propuso crear un sistema de manufacturación que constituye un modelo de calidad y aprendizaje. Joe Douglas, vicepresidente de Operaciones de Hill's Pet Nutrition (una división de Colgate-Palmolive), es el líder que concibió y ejecutó muchas de las estrategias que describimos aquí.

Para Joe y sus colegas, parte del proceso de aprendizaje organizacional consiste en contar su historia al mundo, algo que hacen asiduamente. En este caso, se necesitaron dos sesiones de cuatro horas para contarla, con por lo menos cuatro de estos gerentes en cada sesión.

Walt George era director de la planta de Hill's en Topeka, Kansas, que está en proceso de refacción. Bill Walker era director de la planta de Hill's en Bowling Green, Kentucky; Marc Swartz es el director de la recién inaugurada planta de Hill's en Richmond, Indiana; Ed Oblon es gerente de sistemas laborales participativos en la planta de Richmond; Jerry Krueger es director de sistemas laborales participativos en la casa central de Topeka.

Hill's fabrica alimentos balanceados para perros y gatos que se suelen vender por medio de tiendas de mascotas y veterinarios, no de supermercados.

Construyendo una visión compartida (1988-90)

Joe Douglas: Nuestra historia comenzó a fines de los años 80, cuando decidimos cambiar la cultura de Hill's para obtener mejores resul-

tados. Este esfuerzo contó con el apoyo de nuestro vicepresidente ejecutivo, Warren Schmidgall, cuya actuación ha sido decisiva. En esa época Hill's contaba con tres plantas, cada cual en un lugar distinto de los Estados Unidos, a gran distancia una de la otra. Topeka era una planta tradicional donde existían graves conflictos entre directivos y sindicalistas; Bowling Green era una planta sin representación sindical que necesitaba un cambio total; y Los Angeles era una planta más pequeña, con una fuerza laboral muy diversificada. (Nuestra planta de Richmond aún no estaba construida.) Aunque sus gerentes hablaban, no existía una estructura formal de comunicación, y deseábamos transformarlas en lugares donde los empleados se consagraran por completo a su actividad. Comprendimos que tendríamos que diseñar un proceso para realizar el cambio.

Jerry Krueger: A principios de los 80, Hill's había crecido del 15 al 20 por ciento anual, debido a una creciente demanda de alimentos de calidad para animales domésticos y una presencia internacional en expansión. En 1988, Warren examinó las tendencias de nuestra industria y llegó a esta conclusión: "Nuestro crecimiento disminuirá cuando ingresen más competidores en esta categoría". Ante todo, deberíamos aprender a valernos de la manufacturación como ventaja competitiva. Para ello, deberíamos examinar nuestros valores y nuestra estructura. Era un momento decisivo para nuestra compañía. Sabíamos que navegábamos en aguas inexploradas, y que el futuro nos deparaba grandes desafíos.

Marc Swartz: Hill's había decidido construir una nueva planta en Richmond, Indiana. Warren sugirió que esta nueva planta podría catalizar el cambio a un "sistema de técnicos basado en equipos". (En Hill's la palabra "técnico" alude a la gente que realiza tareas de mantenimiento, y tareas de expedición en las plantas.) Cuando le preguntaron a qué se refería, respondió: "No sé qué aspecto tiene, pero puedo describir qué atmósfera tiene. Debemos lograr la participación de toda nuestra gente."

Bill Walker: Habíamos comenzado nuestra planta de Bowling Green, Kentucky, en 1987, y la habíamos construido para que fuera igual a nuestra tradicional planta de Topeka, Kansas. La única diferencia era que en Topeka había representación sindical y en Bowling Green no. Habíamos esperado que ese cambio implicara una gran diferencia, pero veíamos el mismo desempeño en ambas plantas: la gente sólo hacía lo que le mandaban. Los resultados eran deficientes, tanto en calidad como en eficacia de producción. Warren, Joe y otros dijimos:

"Tiene que haber un modo mejor de trabajar. Es fundamental que lo encontremos, lo definamos y lo hagamos funcionar".

Esta declaración terminó por incluir la decisión de invertir en la capacitación del personal. En el pasado, no había énfasis en la capacitación. Los gerentes se concentraban en "sacar el producto". Decidimos sacar técnicos de la planta e invertir dinero para aumentar su capacidad, como recurso para toda la compañía.

Joe Douglas: Sabíamos desde el principio que el orden en que abordáramos los cambios sería extremadamente importante. Es una de las razones por las cuales *La quinta disciplina* significó tanto para nosotros. Muchos habíamos conocido el programa de liderazgo de Innovation Associates por medio de nuestra labor con Charlotte Roberts, quien había contribuido a modelar nuestra comprensión de la importancia crítica del pensamiento sistémico, el desarrollo de una visión compartida y el trabajo con modelos mentales.

Decidimos que Richmond sería un centro de aprendizaje que beneficiaría a todas las plantas. Al mismo tiempo, decidimos utilizar la misma visión y principios de manufacturación para la reestructuración de las otras tres plantas. Cada planta elaboraría luego su propia carta orgánica, enfatizando sus aptitudes específicas.

A fines de 1989, los directivos de operaciones habían elaborado una visión, una misión y una estratregia. Queríamos ser conocidos como una empresa de nivel internacional, gracias a nuestra calidad, nuestros sistemas de personal, nuestra tecnología, nuestro mejoramiento continuo, nuestra flexibilidad y confiabilidad. Decidimos reunir a todos los gerentes de manufacturación de Hill's y sumarlos a nuestro proyecto como grupo, no como entidades separadas.

Jerry Krueger: Recuerdo que estaba en la oficina de Joe cuando él dijo: "¿Qué pensáis que diría la gente si yo sugiriese que sacáramos a todos los gerentes de las plantas para una reunión de dos o tres días?" Sin saberlo con certeza, les preguntamos a ellos. Los directivos de la compañía dijeron: "Buena idea. ¿En qué fin de semana desean hacerlo?" Joe protestó. No castigaría a los gerentes ocupándoles un fin de semana. Quería reunirlos durante la semana. Los gerentes de planta dijeron que podían prescindir del 60 por ciento del equipo de gestión, y preguntaron qué semana les quedaría bien. Joe replicó: "Quiero a *todos* los gerentes de las cuatro plantas en la reunión. Necesitamos oír y comprender juntos la estrategia de manufacturación". Le preguntaron quién dirigiría las plantas. Los técnicos, respondió Joe.

Walt George: Nos reunimos en abril de 1990. Durante esa semana,

la planta de Topeka anduvo mejor. Los técnicos alcanzaron récords de producción. No tuvieron problemas con el personal ni problemas de ausentismo. Saborearon el gusto de la autogestión. Cuando tenían un problema con un proveedor, tradicionalmente habían llamado a un gerente para resolverlo. Esa semana no podían llamar a nadie, así que lo resolvieron por su cuenta.

Cuando regresamos de la reunión, supimos que la planta nunca sería igual. Ahora, si alguien trataba de intervenir a la manera autoritaria tradicional, los técnicos replicaban: "Supimos dirigir esta planta sin ustedes". Ese resultado fue casual, pero representaría un viraje para la planta de Topeka.

Marc Swartz: Todavía estábamos organizando la planta de Richmond cuando tuvimos noticias de la reunión. Nos daba miedo abandonar la planta durante varios días. Considerábamos esa semana como una pérdida de tiempo.

Joe reunió a los gerentes para deliberar y pensar sobre nuestra estrategia de manufacturación. El énfasis estaba en la visión. ¿Cómo sería? ¿Qué herramientas nos darían? ¿Qué cosas entenderíamos de otro modo cuando regresáramos? Las viejas conductas tendrían que cambiar. Pienso que Joe ya había meditado sobre esas preguntas: necesitaba mostrarnos técnicas que pudiéramos practicar por nuestra cuenta cuando volviéramos a las plantas. También debíamos reconocer que deberíamos trazar nuestros propios planes de mejoramiento para tener éxito.

Cuando regresamos, los técnicos habían realizado todo lo que queríamos, principalmente revisión de equipo y ajustes del sistema, y habían pasado a las próximas etapas. Hicimos una gran celebración. Los gerentes vinieron a cocinar bistecs y hornear patatas. Era el comienzo de una nueva era.

Joe Douglas: Durante los tres meses siguientes, compartimos la visión, la misión y la estrategia que habíamos delineado en esa reunión con todos los técnicos de todas las plantas. Todos los gerentes y técnicos hablaban en grupos, no sólo del rumbo que seguiríamos como compañía, sino de los cambios en sus funciones y lo que ello significaba. Los resultados de estas reuniones aún son evidentes cuando uno visita las plantas. En el centro de aprendizaje de Topeka hay un pergamino de datos hecho a mano, que utiliza figuras para mostrar la evolución de la planta. En Richmond, en el largo corredor que conduce a las oficinas, la visión de cada individuo está escrita, firmada, enmarcada y expuesta.

Aprendiendo a pensar y aprender como una sola persona (1991)

Bill Walker: Aunque todos teníamos la misma visión básica y buscábamos conductas similares, cada planta debía desarrollar sus propias aptitudes. Por ejemplo, dados los antecedentes de Richmond en gestión y diseño, esa planta se encargaría de desarrollar talento para el liderazgo y nueva tecnología en un entorno sociotécnico. Bowling Green descollaba en producción de alto volumen y sistemas pioneros de información, Topeka en flexibilidad y experiencia técnica.

Walt Geroge: Esa característica nos permitía dividir la tarea de innovación. Cada planta se concentraría en algunas cosas y aprendería a hacerlas mejor que los demás. Luego compartiríamos nuestros conocimientos. Por ejemplo, con el tiempo yo llevaría mis técnicos de Topeka a Richmond, para que ellos pudieran ver el funcionameinto de los nuevos sistemas. No tendría que convencerlos de nada; podrían *verlo*.

Jerry Krueger: Con la planta de Richmond en mente, contraté al consultor sociotécnico Paul Gustavson para que nos ayudara con el diseño organizacional y el proceso de cambio. El modelo de Paul pronto se convirtió en un mecanismo común para hablar colectivamente de sistemas y procesos de planta. Ahora todos podíamos hablar el mismo idioma, Walt en Topeka, Bill en Bowling Green, Marc en Richmond y la otra gente en Los Angeles. Ello cobraría cada vez mayor importancia cuando comenzarámos a trabajar como un sistema de cuatro plantas.

Joe Douglas: A principios de 1991 comenzamos a reunir mensualmente a gerentes de las cuatro plantas para reseñar los resultados y hablar de nuestras prioridades. Ya no operábamos como cuatro plantas, sino como una; compartíamos los recursos, el aprendizaje y las decisiones. Alentábamos a los gerentes y técnicos a viajar de una planta a la otra.

Ed Oblon: Cuando empezamos a construir Richmond, lo hicimos con un criterio exclusivo. Un par de meses después, Warren fue a vernos para decirnos que Richmond sería una planta más, igual que Topeka, Bowling Green y Los Angeles. No quería una planta "estrella". No se requieren más aclaraciones para entender que todos estábamos juntos en esto.

Bill Walker: Pudo haber sido una situación realmente explosiva.

Podíamos haber pensado que la compañía quería desplazarnos. Pero hemos manejado las plantas de tal modo que todas han crecido juntas. Cuando uno de nosotros descubre algo, los demás lo adoptan. Por ejemplo, Richmond tenía potentes sistemas de información. Marc transfirió dos de sus especialistas a nuestra planta, para brindar continuidad a la ejecución de los sistemas. Nosotros introdujimos algunas mejoras y se las comunicamos a ellos, y también a Topeka y Los Angeles.

Marc Swartz: A fines de 1991, en Richmond aún teníamos problemas con la producción. La compañía necesitaba que produjéramos un 40 por ciento más de lo que soñábamos que podíamos manufacturar. Convinimos en la necesidad de alcanzar ese nivel, pero sabíamos que no podríamos conseguirlo a tiempo. Entonces intervinieron Bill, Walt y Mark Bruland, el gerente de Los Angeles: "Nuestras plantas te cubrirán el año próximo. No queremos que hagas tanto volumen. Queremos que aprendas lo que estás aprendiendo, para que en 1993 ó 1994 puedas hacer lo que necesitas, y luego nos enseñes lo que has aprendido". Ese mensaje vale su peso en oro.

Nuestro sistema de aprendizaje mediante colaboración entre plantas no era un experimento. No era un programa. Era un compromiso de largo plazo, y un compromiso muy serio. Y nuestros directivos han aceptado ese compromiso, lo cual nos ha ayudado a mejorar el aprendizaje en equipo, ha inspirado innovaciones en infraestructura y nuevos métodos de evaluación de desempeño y sistemas de remuneraciones destinados a recompensar el trabajo en equipo y la cooperación. A veces tenemos tropiezos o cometemos errores, pero nuestro compromiso no se pone en duda.

Joe Douglas: A medida que nos expandimos en el mundo, la competencia se intensifica. Para tener éxito en la década venidera, tal como en los 80, no podemos operar del modo tradicional, donde sólo los directivos conocían el negocio. Todos debemos aprender para aportar más. Necesitamos las ideas de cada miembro de la organización para lograr resultados de primer nivel.

Para ello se requiere una estructura que elimine las barreras artificales, tales como los privilegios gerenciales o las descripciones de tareas. El único límite que debe tener una persona es su capacidad para aprender, crecer y evolucionar. Cuando sólo estemos limitados por nuestras propias restricciones, lograremos resultados de nivel internacional.



66 Liderazgo en equipo

Aprendizaje en equipo entre los directivos de una organización

Charlie Kiefer

Charlie Kiefer es el fundador y presidente de Innovation Associates de Framingham, Massachusetts (véase el capítulo 93). Durante veinte años Charlie ha contribuido muchísimo a la concepción, diseño y desarrollo de una amplia gama de programas e iniciativas, pero su pasión más duradera ha sido el trabajo con los equipos de directivos. En los círculos profesionales y empresariales goza de amplio reconocimiento por su lúcida comprensión de la dinámica, el fncionamiento y las aspiraciones de los equipos de ejecutivos, y los desafíos que afrontan esos grupos.

En los últimos quince años, a medida que las empresas se interesaban en el trabajo en equipo de alta calidad, muchas organizaciones introdujeron cambios significativos en sus niveles directivos. Mientras la prensa y Wall Street se concentran en la personalidad heroica del gerente general, estas organizaciones se apartan del modelo de liderazgo del "prócer" para poner énfasis en los equipos de ejecutivos. Este nuevo liderazgo se estructura a veces en una "oficina del presidente" u otra formalidad por el estilo, pero la "oficina" es en realidad un equipo de toma de decisiones compuesto por cuatro a nueve personas. En General Electric, el eje de la compañía es la "oficina del gerente general" de Jack Welch, y ella consiste en Welch y sus tres vicepresidentes. Estructuras similares han surgido en Electronic Data Systems, Dayton-Hudson y Polaroid, por nombrar algunos ejemplos. *

Aunque un equipo de ejecutivos no siga estas formalidades, ya no es tan habitual que el individuo que ocupa la cima de la pirámide sea el único dirigente. En cambio, vemos grupos de personas que comparten responsabilidades y planean juntas la estrategia, tomando decisiones por consenso, coordinando la ejecución y cumpliendo muchas funciones que antes cumplía el presidente. Por medio de este liderazgo en equipo, las organizaciones buscan maneras de aprovechar todo el talento y la inteligencia de sus directivos.

Existen por lo menos dos buenas razones para que el liderazgo en equipo esté en ascenso. Primero, las organizaciones enfrentan problemas complejos que tienen repercusiones políticas dentro de la compa-

* Véase ***Control Your Destiny or Someone e Will*** **(Nueva York: Currency ubleday, 1993) de Noel hy y Stratford Sherman, g. 150, y el capitulo 8 de e libro.**

ñía. Los temas más espinosos suelen ser de índole interdisciplinaria o interfuncional. Requieren una gran pericia en campos específicos, además de comprensión de las interrelaciones entre una función y otra. Pocos individuos tienen la inteligencia y el aliento para enfrentar a solas tamaña complejidad, pero es preciso enfrentarla. En consecuencia, se requieren grandes innovaciones en inteligencia grupal y empresarial.

Segundo, en la última década hubo un cambio profundo en la dirección de las organizaciones. Los ejecutivos se han dedicado a elaborar visiones y estrategias amplias y han otorgado a los subalternos más poder para planear y ejecutar. La gente siente convicción cuando ve que un grupo de directivos comparte una visión y una estrategia y lo manifiesta en su conducta. Cuando no vemos devoción ni coherencia, hay menos confianza y compromiso.

La creación de un equipo de ejecutivos que practican el aprendizaje es un campo nuevo en gestión, y un campo exigente. Tal vez sea una disciplina aparte. El liderazgo colectivo es tan diferente del liderazgo individual como el aprendizaje colectivo del aprendizaje individual. El dominio del liderazgo grupal significa el dominio de elementos muy complejos en situaciones sumamente dificultosas.

El aprendizaje del liderazgo en equipo

AL TRABAJAR CON EQUIPOS DE EJECUTIVOS EN LOS ULTIMOS AÑOS, HEMOS descubierto que las circunstancias en que deben desarrollar sus aptitudes suelen ser más dificultosas que las que afrontan otros equipos. Las responsabilidades propias del nivel ejecutivo los someten a exigencias más complejas, y es preciso solucionar en forma competente los problemas que surgen en este nnivel.

El equipo de ejecutivos, por ejemplo, debe asimilar aptitudes comunes a cualquier equipo, tales como el alineamiento en torno de una visión compartida, la capacidad para discutir desprejuiciadamente la realidad actual, la claridad de roles y responsabilidades, y los métodos para capturar y evaluar el conocimiento colectivo. La capacidad para el diálogo franco es muy auspiciosa para el equipo ejecutivo. Lamentablemente, las perspectivas divergentes a menudo se manifiestan como tensiones y conflictos tácitos. Si no se dominan los métodos para manejar estas tensiones y conflictos en forma constructiva, el potencial del equipo nunca se realiza.

El aprendizaje en equipo de los ejecutivos incluye también otros elementos: el desarrollo de aptitudes que quizá no hayan necesitado hasta ahora. Para muchos ejecutivos del equipo, se trata de un terreno desconocido, pues sus equipos anteriores necesitaban estas aptitudes en menor grado. La mayoría de ellos han tenido pocas oportunidades para desarrollarlas. No obstante, cada elemento es significativo y requiere una tesonera labor, tanto entre los miembros del equipo ejecutivo como entre sus posibles sucesores.

Visión compartida. Aunque todo equipo debe elaborar un propósito común, aquí es preciso dominar unn proceso que abarque una organización entera en lo que equivale a una creación colectiva.

Evaluación empresarial. Una de las tareas más difíciles consiste en saber con precisión qué sucede dentro de la organización. Los mecanismos de compilación de datos evolucionan de maneras que terminan por dar una comprensión limitada, incompleta y preuiciosa. Es preciso elaborar métodos que identifiquen y rectifiquen estos mecanismos, de tal modo, por ejemplo, que las malas noticias lleguen tan pronto como las buenas. Es preciso desarrollar una comunicación directa en ambas direcciones, y la búsqueda y exploración de la verdad debe constituirse en norma.

La estrategia como actividad de aprendizaje. La "estrategia como actividad de aprendizaje en equipo" contrasta abruptamente con la "estrategia desarrollada por expertos". La mejor formulación estratégica plantea una concepción de la empresa y su entorno alineada con la elaboración de nuevos modelos mentales y una nueva inteligencia empresarial. Dicho esfuerzo promete una visión más precisa y sólida del futuro, pero requiere que todos los integrantes del equipo (y otras personas claves) enfoquen la vida de otro modo. Un gran ejemplo de este tipo de estrategia es la invención de la gestión de marcas en Procter & Gamble, que alteró por completo la manera de trabajar de los fabricantes de artículos de consumo perecederos. Aparte de la formulación de la estrategia, la mayor parte del aprendizaje puede acontecer en el examen de la estrategia: la búsqueda de incoherencias internas, experimentos piloto en el mercado, elementos de modelación informática.

Estrategia empresarial. El equipo de ejecutivos debe comentar regularmente esta pregunta: "¿Qué características de nuestra organización deben cambiar para que logremos nuestra estragegia de negocios?" Los sistemas de remuneración, información y contratación, las pautas de desempeño y los sistemas de evaluación deben cambiar radicalmente.

Cambio empresarial. El equipo ejecutivo debe ser experto en la gestión del cambio, en su diseño, estructura y ejecución. Ello requiere métodos que logren el compromiso de toda la organización en pos de la visión compartida y una rigurosa búsqueda de la verdad. Para crear una organización comprometida con un nuevo modo de ser y una nueva concepción de los negocios, se deben emplear procesos que alienten el compromiso. Un proceso coercitivo, por bien intencionado que sea, no puede generar compromiso.

Problemas de aprendizaje del equipo de ejecutivos

EL EQUIPO DE EJECUTIVOS TAMBIÉN ENFRENTA PROBLEMAS SINGULARES DE aprendizaje. Primero, para el integrante del equipo de ejecutivos, la vida es más que nunca un "juego de suma cero". Antes, en equipos de nivel inferior, el ejecutivo podía salir adelante sin "ganar" necesariamente a expensas de otro miembro del equipo. En general no ocurre lo mismo en un equipo de ejecutivos. Si una persona se adelanta, otra se retrasa, un fenómeno muy evidente cuando se presenta el tema de la sucesión. Por mucho que ensalce la colaboración, esta dinámica es muy real en muchos equipos de ejecutivos.

Además, en el equipo ejecutivo no suele haber una corte de apelaciones, un tribunal superior que sirva como último recurso. En los demás equipos, si un individuo se encuentra en conflicto con el jefe o el equipo se atasca en un conflicto, el líder del equipo puede servir de mediador. Pocos directorios realizan esta función para el gerente general. El líder del equipo de ejecutivos, sea o no imparcial, debe tomar la decisión final.

Tercero, la configuración del equipo de ejecutivos es en sí misma un desafío. Los equipos de ejecutivos suelen estar compuestos por "impulsores" agresivos que están habituados a obtener lo que desean y ser obedecidos. Las aptitudes de "mantenimiento grupal" pueden estar menos desarrolladas, irónicamente, que en otros sectores de la organización. Dichas aptitudes se recompensan menos en los equipos de ejecutivos.

Por último, un equipo de ejecutivos opera en un entorno inhóspito. La organización aún añora el liderazgo heroico. La gente es intolerante cuando los ejecutivos se equivocan, por mucho que se hayan empeñado. Aunque estos hábitos son vestigios indeseables de una cul-

tura anterior, están muy arraigados. Cuando los ejecutivos cometen errores, los subordinados observan la humanísima costumbre de señalar a un culpable.

En conjunto, estas circunstancias ofrecen un temible desafío que pocos equipos pueden afrontar. Lamentablemente, la máxima desventaja se encuentra en la dinámica interpersonal del equipo, que en general es desastrosa y a menudo refleja problemas familiares. Al no superar estas dificultades, el equipo se atasca. Esta situación es mucho peor para la empresa que si el grupo decidiera abandonar el proyecto de aprendizaje en equipo para operar con la rigidez jerárquica y egoísta tradicional.

Procedimientos

EL PRIMER PASO CONSISTE EN DISEÑAR PROCEDIMIENTOS PARA EL APRENDIzaje en equipo. He aquí algunas sugerencias:

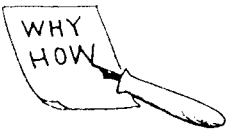
- Celebre una charla franca con el equipo sobre sus aspiraciones, tanto en lo concerniente a los resultados como en la manera de trabajar en conjunto. No busque respuestas rutinarias. Hable de lo que realmente considera importante.
- Luego tenga una charla abierta y franca sobre la realidad actual, en comparación con dichas aspiraciones. No se limite a los problemas; incluya también los elementos positivos. Preste atención a lo que se dice. ¿Hay "indiscutibles"? ¿Se puede ser totalmente franco? En caso contrario, ¿es posible decir con franqueza que no se puede ser franco? Luego elabore un plan para llegar adonde quiere ir.
- Identifique los aspectos donde el equipo posee abundancia o carencia de conocimientos y elabore métodos para el aprendizaje en estas áreas. Examine el plan. Delibere sobre todo aquello que le despierte incertidumbre.
- Determine si el equipo ansía apender. En tal caso, busque maneras de redefinir tareas que ya está realizando, para convertirlas en actividades de aprendizaje. Trate de encarar los problemas, errores y desventajas como momentos de aprendizaje potencial. Luego se deben convenir ciertas conductas que permitan mantener el proyecto en marcha.

Es difícil crear nuevos hábitos, sobre todo en el nivel ejecutivo. Como una vez me dijo Tod White, presidente de Blessing/White: "Es

raro que una persona que tiene cuatro ases pida que le cambien los naipes". Téngase en cuenta la posibilidad de designar a un miembro del equipo como entrenador, con el objeto de verificar la realidad de los progresos. Tal vez sea necesario solicitar ese servicio a un experto externo, sobre todo si hay problemas en la dinámica del equipo. Dado el potencial que el equipo de ejecutivos representa para el desempeño de toda la organización, es una inversión justificable.

Sin embargo, como en muchas cosas importantes en la vida empresarial, aquí no sirven las recetas ajenas. El equipo ejecutivo que aprende en conjunto y aprende a liderar no se puede calcar de otra organización ni del manual de un consultor. El equipo debe inventarse a sí mismo.

67 Adónde ir desde aquí



Charlotte Roberts

- **A los modelos mentales.** Ya estará embarcado en esta disciplina, pues su equipo está explorando los modelos mentales que se ocultan detrás de las desconcertantes situaciones que enfrenta.
- **Al pensamiento sistémico.** Cuando el equipo comience a explorar las fuerzas que enfrenta y las interrelaciones del sistema, necesitará las aptitudes propias del pensamiento sistémico. El diseño de experimentos para verificar las hipótesis requerirá acciones sistémicas. El equipo debe comenzar con los cinco porqués (capítulo 16) o con "Explorando nuestra narración" (capítulo 16). Es muy aconsejable el ejercicio del agua de Ayolé (capítulo 19).
- **A la visión compartida.** El equipo necesitará examinar su visión de la organización antes de ir demasiado lejos. La visión compartida ofrece un contexto para el trabajo en equipo. Comience por "Recobrando una visión, "¿Qué deseamos crear?" o "El factor destino" (todo en el capítulo 49).

Aplicaciones prácticas

Las notas de esta parte del libro abarcan una gran variedad de proyectos, cada cual con sus propias preocupaciones. Los proyectos de calidad total, el ambientalismo empresarial, la capacitación de ejecutivos y empleados, las empresas familiares, los medios, el cuidado de la salud, la edcación, el gobierno, la ejecución de políticas y las comunidades locales representan algunos de los primeros "campos" donde las disciplinas del aprendizaje han permitido introducir cambios. Hemos pedido a los protagonistas que describieran sus experiencias y sugiriesen principios que ayuden a los demás a distinguir las estrategias más fecundas.

68 "Nuestro programa de calidad no funciona"



Charlotte Roberts, Suzanne B. Thomson

Suzanne B. Thomson es experta en liderazgo de calidad y codirige con Charlotte Roberts la consultoría de calidad de Innovation Associates.

¿Se puede crear una organización con calidad sin crear una organización con capacidad para el aprendizaje? Desde luego, se pueden mejorar los procesos sin recurrir a las disciplinas del aprendizaje, pero cuando las organizaciones pasan del mejoramiento de procesos a enfoques más esenciales, desarrollan avidez por aprender. Sus modos de pensar e interactuar varían. Comienzan a ver las disciplinas del aprendizaje como una pieza faltante que necesitaban sin saberlo. Comprenden que el trabajo sobre la visión y los valores, por ejemplo, puede brindar un contexto más significativo a sus proyectos de calidad.

Con frecuencia, el síntoma de que algo falta se manifiesta primero como una queja: "Nuestro programa de calidad no funciona". Lo cual significa: "Los resultados, después del éxito inicial, no son lo que esperábamos". Es difícil encontrar un culpable, pues la premisa central del

movimiento de la calidad es que el 95 por ciento de los problemas suceden por culpa del sistema. Pero la enésima vez que un ejecutivo oye que todo es culpa del sistema, responde con desaliento: "Es decir que es culpa nuestra. Pero nosotros trabajamos personalmente en este programa. ¿Adónde fue a parar tanto trabajo? Tengo que recobrar todo el dinero que hemos invertido".

En los últimos años, varios clientes nos han pedido que les ayudemos a recuperar algo de lo que han puesto en sus estancados proyectos de calidad. Hemos descubierto que hay siete características comunes a los proyectos de calidad que fracasan. Al principio parecen irrelevantes, pero pueden tener grandes repercusiones, y todos sus efectos se refuerzan mutuamente.

1. FALTA DE UN MODELO MENTAL COMPARTIDO DE CALIDAD

Hay por lo menos cinco modelos mentales de calidad que predominan entre los gerentes de cualquier organización:

Status quo: "La calidad no es un problema en nuestra organización. Sólo contratamos la mejor gente y nuestros productos son tan buenos como los demás. Seguiremos las pautas habituales".

Control de calidad: "La calidad es el proceso de inspeccionar y detectar errores antes que se despache la mercadería y nuestros clientes deban resolverlos. Nuestra gente es responsable de sus actos. Las modernas técnicas de control de calidad facilitan la detección de errores".

Servicio a la clientela: "La calidad consiste en escuchar a los clientes y resolver sus problemas cuanto antes sin coste adicional. Los errores se pueden evitar, así que tenemos un número telefónico gratuito y personal de servicio disponible las veinticuatro horas. Hacemos cualquier cosa para satisfacer a nuestros clientes.

Mejoramiento de procesos: "La calidad consiste en utilizar control estadístico de procesos, reingeniería y otras herramientas para comprender y eliminar variaciones inaceptables en nuestros procesos, productos y servcios. Creemos que la gente, sobre todo en los equipos, constituye un recurso para explorar las ineficiencias y realizar modificaciones. Procuramos mejorar continuamente nuestras operaciones".

Calidad total: "La calidad es una transformación en nuestro modo de pensar y trabajar juntos, en lo que valoramos y recompensamos, y nuestro modo de medir el éxito. Todos colaboramos para diseñar y operar un impecable sistema de valor añadido que incorpore el con-

trol de calidad, el servicio a la clientela, el mejoramiento de procesos, las relaciones con los proveedores y las buenas relaciones con las comunidades donde operamos, con miras a un propósito común.

Cada modelo mental insta a los ejecutivos a comportarse de determinada manera. Por ejemplo, los gerentes que utilizan el "control de calidad" como marco de referencia suelen vigilar a la gente para evaluar su desempeño, y toman todas las decisiones importantes. Los gerentes con un modelo mental de "mejoramiento de procesos" pueden conceder a los empleados la responsabilidad por la modificación de los procesos. Cuando dos gerentes de un proyecto de calidad no comparten el mismo modelo mental, alientan diferentes conductas, enseñan diferentes aptitdes y utilizan diferentes mediciones del éxito y el desempeño. Si sus esferas de influencia se superponen, sus mensajes ambiguos pueden confundir y frustrar a los empleados y crear inadvertidamente resistencia y cinismo: "Fulano y Mengano dicen una cosa pero hacen otra. No saben lo que quieren". Si estos mensajes ambiguos proceden de los altos directivos, los proyectos multifuncionales pueden terminar por cancelarse recíprocamente, lo cual sabotea el esfuerzo general.

Para evitar este problema, procure organizar discusiones a fondo desde un principio, comenzando con las preguntas: "¿Qué significa calidad en nuestra organización? ¿Qué debe ser para nosotros?" Estas reuniones pueden ser dificultosas; tal vez algunos miembros del equipo nunca hayan reflexionado sobre sus modelos mentales de la calidad. A medida que los miembros del equipo comienzan a exteriorizar sus modelos de calidad y su relación con la empresa, aborde la aptitud de la indagación: "En su modelo mental de la calidad, ¿cómo debemos abordar los conflictos entre ventas y manufacuración cuando un despacho está por demorarse?"

Véase "Discusión experta" (capítulo 57). Las técnicas para equilibrar el alegato con la indagavción se comentan en el capítulo 36.

Recuerde que dentro de toda organización hay personas que poseen estos cinco modelos mentales. Cuanto más interés tengan en contribuir a que la organización afine sus recursos para construir su futuro, más cerca estarán del modelo de la "calidad total". En cierta medida, los otros modelos mentales de la calidad son programáticos: sugieren que se puede hallar o elaborar un "programa" que, una vez impuesto, creará los cambios necesarios. El modelo de calidad total es

transformador; considera la calidad como un conjunto de disciplinas que afectan gradualmente el pensamiento y la interacción y efectúan un cambio profundo en la organización.

2. CARENCIA DE VALORES COMPARTIDOS Y VISIÓN

Los valores compartidos y la visión, sobre todo si se sostienen en toda la organización, brindan un contexto para la calidad. Si existe una visión compartida de la relación con los clientes, los empleados, los proveedores y la comunidad, la calidad recibe un estímulo natural, con miras al futuro. La visión se convierte en respuesta a las preguntas: "¿Por qué tanto hablar de calidad? ¿Este es el programa de moda?"

Sin una visión, es preciso encontrar alguna justificación para el nuevo enfoque de la calidad, y se apela a explicaciones superficiales que generan esfuerzos costosos e inconducentes. Por ejemplo:

- "El mundo exterior quiere que tengamos un programa de calidad." Un competidor ha iniciado un programa de calidad, o un cliente exige un contrato que enfatice la calidad. Si ésta es la motivación, el proyecto durará sólo el tiempo necesario para satisfacer los requisitos establecidos por el mundo exterior. Será reactivo, con resultados limitados y fragmentados, y mantenerlo con vida demandará una enorme energía. Será como trepar una montaña que usted no deseaba escalar. Si los competidores o clientes plantean continuamente nuevas exigencias, tanto usted como sus empleados sentirán rencor y resistencia.
- "Nuestros problemas de productos y servicios se están descontrolando." Este gerente desea regresar al pasado, cuando había menos quejas y devoluciones. La calidad se ve como una senda de regreso a los buenos tiempos. Los proyectos basados en esta justificación suelen saltar de problema en problema, utilizando las crisis, no la visión, para fijar las prioridades.
- "Todos necesitan hablar de calidad." La calidad se delega en el departamento de capacitación. Una vez que la gente asiste a las clases y "ha dado el presente", se considera que el proyecto está completo. Sin una visión compartida, no se crea la infraestructura adecuada (por ejemplo, vínculos entre personas de diversas funciones y nuevos papeles para los gerentes).

3. ACATAMIENTO EN VEZ DE COMPROMISO

Acatar un proyecto de calidad significa respaldarlo dócilmente, hacer lo que se requiere. En un proyecto basado en el acatamiento, los directivos deben encargarse continuamente de motivar y manipular a la gente para alentarla. En cambio, en un proyecto basado en el compromiso, la gente opta por participar porque cree que es bueno para ella y la organización. Para hacer esta elección, la gente debe disponer de tiempo e información para meditar y comparar. Debe creer que este esfuerzo es importante, debe confiar en el resultado, y debe tener una idea de los primeros pasos.

Si los miembros de la organización están comprometidos, el liderazgo para relacionar, medir, aprender, diseñar y estandarizar surge de cada empleado. La gente aprende y mejora continuamente el desempeño propio y ajeno. La tarea de los gerentes es manejar ideas, coordinar recursos y crear un entorno laboral de calidad, no generar motivación.

Se puede descubrir dicho compromiso en lugares que al principio parecen improbables. Una de nosotras (Charlotte) fue recibida en el aeropuerto por el chófer de una gran compañía farmacéutica. Era amable y servicial y se interesaba en la comodidad de su pasajero. Explicó que el viaje sería largo, y señaló algunos lugares característicos. Resultó ser un sujeto ingenioso y encantador a quien le agradaba su trabajo. Cuando Charlotte le preguntó qué pensaba del tan promocionado proyecto de calidad de la compañía, él respondió (con cierta zozobra): "¿Qué se creen que hacía yo todo el tiempo?" El curso que había debido seguir era menos exigente que las pautas que él mismo se había fijado: "No creo que ellos sepan qué es la calidad". El había optado por hacer un trabajo de calidad mucho tiempo atrás, porque no se conformaba con menos.

Sin un compromiso similar en la cima de la organización, el proyecto de calidad fracasará. Los directivos deben comprender que también ellos han emprendido un viaje de aprendizaje, el cual durará años. Deben estar comprometidos con el liderazgo de calidad: aprender los aspectos técnicos y no técnicos, dirigir un proyecto de mejoramiento, escuchar, respaldar experimentos. Ante todo, un líder debe diseñar la organización de tal modo que todos puedan hacer una aportación valiosa.

4. PAREDES DE HORMIGON

Una de las metas de la organización de calidad es lograr que todos los

esfuerzos confluyan hacia un todo eficiente y satisfactorio. La gente de cada sector debe comprender la totalidad del proceso, desde las exigencias de la clientela hasta la entrega final. Todos los departamentos deben colaborar, teniendo en cuenta que todos deben compartir metas y procedimientos comunes, desde clientes y proveedores hasta gerentes y operarios.

Ello sólo es posible si se derriban las paredes de hormigón que separan una función de otra. De lo contrario, los proyectos de calidad se estancan. En general, una función alcanza los límites de su esfera de control y necesita ejecutar cambios que trascienden dichos límites. Si otras funciones no están dispuestas a colaborar, el proyecto pierde vigor. El primer grupo puede ser tildado de prepotente, el segundo de renuente.

Derribar las paredes es difícil. Muchas organizaciones aplican paliativos, contratando agentes de "enlace" con la esperanza de crear vínculos que infundan coherencia a un sistema que carece de ella. Dichos remedios son superficiales y sólo ocultan provisoriamente el problema.

Sugerimos, en cambio, un cambio de diseño más fundamental: investigar y corregir las recompensas a las conductas divisorias; diseñar interacciones con la clientela que aprovechen la pericia de los empleados; desarrollar sistemas, incentivos y mecanismos que alienten a examinar los procesos en conjunto, en equipos interfuncionales. Un grupo de liderazgo debe ofrecer un marco general, orientando e integrando el proyecto de calidad en toda la organización. El nuevo modelo de trabajo en colaboración debe estar encarnado en el equipo de directivos.

5. UN ENFOQUE NO SISTEMATICO DE LA EJECUCION

En las primeras etapas de un proyecto de mejoramiento de procesos, las funciones introducen cambios eficaces. La gente de manufacturación incrementa la calidad de los procesos y acorta los tiempos de ciclo. La gente de ventas racionaliza la recepción de pedidos. La gente de ingeniería acorta el tiempo de desarrollo. Este modo de solucionar lo que está al alcance es un modo natural de aprender. Los miembros de los equpos establecen un lazo personal con la calidad, eliminando problemas con los cuales han luchado durante años sin que nadie les oyera.

Pero al cabo de un año el proyecto se topa con nuevos problemas, las consecuencias indeseadas y demoradas de esas soluciones inmedia-

tas. Las mejoras en un sector de la organización crean caos en otros sectores. Otro sector se frustra ante las exigencias que les imponen sus clientes internos, que ahora enfatizan la calidad. Aparecen inesperados costes económicos o sociales. La gente de una función acusa a la gente de otras funciones de sabotear su labor.

Un comité de orientación puede encargarse de la coordinación. Con su visión más amplia, este equipo puede guiar el proceso para que resulte más duradero, recurriendo a las herramientas y métodos del pensamiento sistémico. Conviene concentrarse en los objetivos y resultados vitales, aquellos que surtirán efectos positivos en todo el sistema si se abordan en los primeros dieciocho meses.

El comité de orientación no debe ser el único equipo que piense y actúe en forma sistémica. A medida que cada equipo inicia sus proyectos de mejoramiento, sus miembros también deben preguntarse qué repercusiones tendrán sus medidas y cómo afectarán a los demás, qué consecuencias imprevistas habrá si tienen éxito. Una planificación anticipada de integración de la calidad en toda la empresa aumenta las probabilidades de lograr que la calidad pase a formar parte de la cultura.

6. LIDERAZGO TRANSFORMADOR

En todos los casos que hemos visto es común que los directivos carezcan de todas las aptitudes que requiere un liderazgo transformador, pues están más preparados para afrontar proyectos de cambio claramente definidos que para realizar el cambio profundo que exige un proyecto de calidad. Un directivo de una compañía empeñada en buscar la calidad debe estar preparado para...

- *Cambiar su estilo personal:* Un proyecto de calidad transforma el modo en que la gente —sobre todo los líderes— abordan su tarea y su vida. Usted comenzará a notar que pierde su tiempo, el tiempo de otros y los recursos de la organización. Las normas y procedimientos le parecerán tan estúpidas como antes, pero ahora se sentirá obligado a modificarlas. Su búsqueda de la calidad también transformará su relación con los empleados, clientes, proveedores y otras personas que tienen interés en el éxito de la organización. Usted necesitará saber qué opinan ellos de los servicios, y se interesará en esa opinión (porque sabrá que ello afecta el desempeño de toda la empresa). Se convertirá en mentor e instructor, motivado

por el amor al trabajo, el respeto a sus asociados y el deseo de ver que la empresa tenga un largo futuro.

Otros, sintiendo los mismos cambios en sí mismos, le pedirán orientación. Por primera vez en su carrera, y a menudo sin que nadie los haya preparado para ese vuelco emocional y ese cambio en su autoestima, los gerentes y empleados se encuentran participando en decisiones que modifican su labor. Tienen una responsabilidad visible por resultados mensurables. Diseñan sus procesos laborales y cosechan los frutos resultantes de su mayor eficiencia. Llegan a ver a su jefe como un socio, y esperan de usted la misma sensación de camaradería.

- Reorientar la capacitación y la construcción de equipos. Algunos gerentes creen que pueden construir una cultura de la calidad capacitando y formando equipos: "Bastará con que asistan a un par de seminarios." Pero la capacitación y la formación de equipos no bastan para el éxito a menos que estén reforzados por cambios sistemáticos en el modo de trabajar. Es más fácil adoptar la calidad si se introduce como parte integral de las tareas cotidianas. No se necesitan programas rimbombantes ni anuncios pomposos. Como líder, le convendrá comenzar con sencillez: escucha qué dice la gente sobre los procesos laborales, pídale opinión sobre el coste de la mala calidad y el modo en que la organización maneja sus recursos, preste atención a las cosas que funcionan y las que no funcionan, reflexione sobre las implicaciones y las causas sistémicas. La capacitación que usted decida ofrecer debe basarse en los frutos de esa reflexión.
- Participar personalmente. Algunos directivos creen que pueden cobrar distancia una vez que se concluye la planificación inicial. Otros delegan la responsabilidad en la siguiente capa de técnicos o un departamento específico, tal como Recursos Humanos. Pero sin un liderazgo competente, todo proyecto de cambio está destinado al fracaso, pues la gente sólo aporta sus mayores esfuerzos cuando hay un liderazgo orientador. Si usted se distancia, pronto alguien seguirá su ejemplo: "Ahora el jefe está interesado en reingeniería. Hagamos eso."
- Sea paciente, pues los resultados demoran. Esté dispuesto a aguardar tres, cinco o más años antes de poder presentarse ante sus superiores para declarar: "Nuestro proyecto de calidad está surtiendo un efecto positivo en todo el sistema. Nuestros empleados están comprometidos con la calidad y lo están logrando".

Trabaje en forma paralela: combine medidas rápidas con cambios sistémicos de largo plazo. No puede cerrar la planta mientras aprende calidad, pero tampoco puede esperar una eternidad. Es aconsejable entablar diálogos con grupos multifuncionales de todo nivel para que ellos sugieran procedimientos estimulantes y realistas, y maneras de medir las repercusiones de esas decisiones. Este paso fundamental (y recurrente) amerita una gran inversión en tiempo, energía y reflexión.

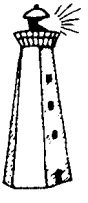
7. INCAPACIDAD PARA EL APRENDIZAJE COLECTIVO

Sin aprendizaje colectivo no puede haber mejoramiento continuo. Investigue los obstáculos que la compañía presenta al aprendizaje. Tenga en cuenta estas preguntas:

- **Percepción.** ¿Por qué ignoramos o negamos datos que no concuerdan con nuestros modelos ni expectativas? ¿Cuándo somos los últimos en saber lo que desean nuestros clientes y lo que sucede en nuestra industria?
- **Interpretación.** ¿Cómo hace nuestra organización para comprender los datos que compila? ¿Obtiene conocimientos a partir de los datos que recibe inesperadamente? ¿Qué hacemos para desarrollar nuestra capacidad para pensar?
- **Del pensamiento a la acción.** ¿Cómo hace nuestra organización para desarrollar su *verdadera* estrategia? ¿Cómo elaboramos nuestra teoría acerca de las mejores prácticas y nuestro conocimiento de qué es lo correcto?

  El aprendizaje colectivo se afina si los individuos disponen de un modelo mental compartido de la organización: cómo convertir recursos y energía en productos y servicios, y cómo deben servir esos productos a las necesidades de la clientela.

Las lecciones del movimiento de la calidad



EL MOVIMIENTO DE LA CALIDAD ES UNICO EN SU CAPACIDAD TRANSFORMADORA, aún hoy. Permite que la gente tenga en cuenta todo el sistema, todos los problemas, el aprendizaje y la acción colectibvas, y sus propios deseos de mejoramiento. Los fracasos se han producido, en resumen, porque las organizaciones esperaban demasiado del "programa

de calidad" y demasiado poco de sí mismas. Es imposible crear una organización de calidad sin aprendizaje colectivo. Las organizaciones inteligentes sufren las mismas presiones. Una organización que procure estar abierta al aprendizaje hará bien en tener en cuenta las lecciones que brindan los fracasos en los proyectos de calidad.



69 La trampa de la medición

El proyecto de calidad en Ford Motor Company

Edward M. Baker

Entre 1987 y 1992, Edward Baker actuó como director de estrategia de calidad en Ford Motor Company. Participó en el Proyecto de Aprendizaje del MIT e intervino en los seminarios de gestión del doctor W. Edwards Deming.

En los años 80, tuvimos en Ford muchos enfoques fructíferos del mejoramiento de la calidad. Las pruebas de nuestro éxito incluían una notable disminución en quejas de la clientela ("cosas que fallaban en el vehículo") y un incremento en satisfacción de la clientela ("cosas que andaban bien"). Los empleados participaban más; dejamos atrás una cultura que detectaba errores ya cometidos para prevenir los errores mediante un mejoramiento del proceso. Estos resultados complacían a los directivos y fortalecieron su afán de mejorar la calidad. Sin embargo, los mismos programas llevaron a la compañía a una trampa inesperada que atentó contra nuestros proyectos de mejoramiento.

La trampa se relacionaba con nuestra confianza en las cifras. Como Ford había logrado tantas mejoras en los productos y procesos con sus refinamientos de la medición y el análisis estadístico, se reforzó la tradicional predilección de los ejecutivos por la cuantificación. Llegaron a la idea de que la esencia de la calidad total es la medición. Empezaron a solicitar síntesis de los resultados de calidad de las plantas, una actitud natural, dadas las tradiciones de gestión de Ford. "¿Cómo anda nuestro proyecto de calidad?" es una pregunta válida. Pero tratar de responderla mediante mediciones arbitrarias causó más

daños que beneficios. Distorsionó el conocimiento de los directivos sobre nuestro desempeño, y así añadió costes.

Para comprender el porqué, hay que comprender que en la mejor estrategia de calidad, las mediciones son usadas por las personas que compilan los datos. Las plantas automotrices incorportan tantos procesos —fresado, troquelado de metal, moldeado de plástico, manufacturación de vidrio— que no se pueden enviar recetas desde las oficinas centrales. En una transmisión puede haber hasta 8.000 características mensurables, desperdigadas en un millón de metros cuadrados de planta. Un equipo de producción sólo sigue un puñado de mediciones, lo suficiente para que sus integrantes aprendan sin sentirse abrumados. No especificamos las que deben seguir, sino que les enseñamos las técnicas generales. Luego dejamos que los operarios utilicen su cerebro, pericia y teoría y deduzcan el mejor modo de realizar el proceso.

La trampa se cierra: los directivos solicitan datos

CUANDO LOS DIRECTIVOS DE LAS DIVISIONES PIDIERON MAS CIFRAS A SUS plantas, comenzaron a suceder varias calamidades. Ante todo, las plantillas debían brindar los datos adicionales que los ejecutivos requerían para sus informes. Estos datos consistían principalmente en números que se necesitaban para comparar las variaciones específicas con las variaciones admisibles que determinaban los ingenieros. Los ejecutivos, pues, se complacían al ver que ese índice crecía. Lamentablemente, el índice, aunque se use en las plantas, no brinda información que permita reducir variaciones y defectos.

Miles de millones de bits de datos se acumularon en los ordenadores de la empresa, acrecentando los gastos fijos y las tareas que el proyecto de calidad estaba destinado a eliminar. Los analistas de las oficinas combinaron los datos de varios procesos locales para obtener promedios de cada planta y luego les sumaron sus informes sobre toda la división. Ahora los gerentes de división podían utilizar cifras sobre calidad de la misma manera en que tradicionalmente utilizaban cifras económicas para comparar las plantas (las propias y las de los proveedores). Si el "puntaje" era demasiado bajo un trimestre, el gerente de planta debía explicar por qué. Cada planta dejó de preocuparse por el mejoramiento para tratar de lucir bien en comparación con las demás. Como las cifras se usaban para comparar las plantas, la

gente temió que los números se usaran para castigarla. (No importa si esta percepción era válida o no: lo cierto es que muchos creían que así era.) Se alentaron las mentiras, pues el índice se podía mejorar ampliando las especificaciones además de reducir la variabilidad y los defectos (ampliar una especificación equivale a redefinir algunas piezas defectuosas como válidas.)

Sé que estas prácticas están difundidas fuera de Ford. Cuando las menciono en las conferencias especializadas, la gente me comenta: "Cielos, usted es el primero que habla de toda esta complejidad. Se suponía que el nuevo enfoque de la calidad simplificaría las cosas y en cambio se ha convertido en una carga". Al fin llegué a creer que los directivos no obtendrán los resultados que desean con su énfasis en la calidad —trátese de reducción de costes, expansión del mercado o más utilidades— mientras conserven las estructuras tradicionales de información y control.

La solución: medición en la cima

EL PROYECTO DE CAMBIO CONTABA CON OCHO AÑOS CUANDO COMENZARON a surgir algunas soluciones. Es preciso trabajar en las mediciones —volumen de ventas, movimiento de existencias, costes de herramientas, costes de garantía, ausentismo y accidentes— que capaciten a los directivos para mejorar el sistema desde dentro. Se necesitaron años de esfuerzo perseverante, con seminarios sobre pensamiento sistémico y teoría de la variación, para que este cambio surtiera efecto. Pero cuando los directivos reconocieron la dinámica y las relaciones temporales de sus propios sistemas, comprendieron mejor los sistemas en general. Ese efecto se propagó hasta mejorar las cosas en la planta.

Comenzamos por los ejecutivos que entendían la calidad en la planta pero aún no habían aplicado la teoría a su propio trabajo. Yo sabía que los ejecutivos de la división podían recorrer una planta y reconocer de inmediato que alguien había hecho lo que el doctor Deming denomina "manipulación": la atribución incorrecta de subas y bajas fortuitas en la medición a una causa específica, ajustando el equipo cuando convenía no tocarlo, y así empeorando las cosas. Como estos gerentes comprenden la variación estadística, ni soñarían con pedir cifras sin sentido. Pero cuando regresan a la oficina, se olvidan de todo eso. De pronto quieren saber por qué bajó el volumen de ventas o subieron los costes de inventario, y quién tuvo la culpa. Cuando se

sienten presionados, no echan una mirada sistémica a la situación. En cambio, ven un problema que se debe solucionar de inmediato, y "ruedan cabezas".

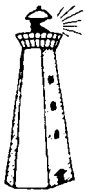
Pero en los últimos años, los directivos han trabajado con empeño para cambiar. Por ejemplo, en otros tiempos los altos ejecutivos estudiaban cifras sobre costes de garantía –lo que pagamos a los concesionarios para que reparen los coches de los clientes– trimestre por trimestre. Al volcar esas cifras en un gráfico temporal, los ejecutivos podían ver las variaciones a lo largo del tiempo, y relacionarlas con otros factores internos y externos. Ello no sólo les ayuda a utilizar las mediciones para manejar el sistema como totalidad, sino a vislumbrar la relación entre los factores que se pueden medir y los que *no* se pueden medir, que también deben tenerse en cuenta.

Las limitaciones de la "gestión numérica"

La trampa estadistica tiene un segundo aspecto: concentra la atención en las mediciones. Los problemas de gestión más importantes (el 97 por ciento de las decisiones claves, según algunas estimaciones) no aparecen en las estadísticas. No hay cifras para ellas. He aquí algunos ejemplos:

- aceptación de un diseño por parte del público (las primeras investigaciones de mercado dijeron que al público no le gustaría la forma aerdodinámica que se introdujo en 1983, que resultó ser inmensamente popular;
- innovación intrínseca, cooperación y otros atributos humanos que generan resultados;
- la capacidad de descubrir e innovar en nuevos productos;
- el potencial de expansión en el mercado;
- los beneficios de la educación y la capacitación.

En otras palabras, la aptitud de una organización para forjar su futuro no se puede volcar en una planilla de cálculo. Al convencer a la gente de que hace lo necesario, la llamada gestión de calidad total está demorando la transformación más esencial que necesitamos en nuestro modo de pensar acerca de las organizaciones, su estructura, su diseño y su operación. Mientras eso ocurra, debemos reconocer que no hemos ido mucho más allá de envolver los viejos métodos de "gestión numérica" con un nuevo envoltorio.



70 Ambientalismo empresarial

El dilema del piso

Grady McGonagill, Art Kleiner

Grady McGonagill es un consultor empresarial de Boston que ha estudiado con Chris Argyris y ha incorporado la ciencia de la acción a la práctica de su profesión. Ha trabajado con empresarios que procuran entender el ambientalismo, y con grupos de ambientalistas y gentes de negocios que procuran entenderse unos a otros.

En 1992, en una prestigiosa compañía con un famoso historial de sensibilidad por los problemas ambientales, un comité de planeamiento eliminó la frase "desarrollo sostenible" de un borrador de su proclama de visión. * La frase, alegó, era "demasiado radical". Pero al cabo de un año la frase estaba de vuelta; estaba cobrando popularidad dentro de la compañía y los directivos estaban pensando en incorporarla a su vocabulario oficial. En su aproximación a un concepto que diez años atrás ni siquiera se habría podido mencionar, la compañía adopta una actitud saludable y dinámica. Ha visto las recompensas —innovación, reducción de gastos, elevación de la moral— que ofrece la práctica ambientalista. ** Al mismo tiempo, la cautela del comité de planificación refleja la ambivalencia y la defensividad de muchas empresas en este aspecto. Manifiestan su adhesión a teorías que respaldan un imperativo ambientalista, pero sus actitudes y creencias aún trasuntan resistencia.

He visto casos, por ejemplo, donde un equipo de gerentes invita a un consultor externo para que le ayude a modificar la conciencia ecológica de la compañia. Los gerentes saben que ello implicará un gran cambio cultural, pero cuando el consultor sugiere la iniciación de un diálogo sobre visión ambiental, la idea es rechazada: "Nuestra gente no está preparada", "¿A qué viene todo esto?". Fin de la discusión. Hay algo en el ambientalismo que activa rutinas defensivas, de modo que los empresarios no llegan a ver los beneficios potenciales que ofrece el ambientalismo.

Aunque esta dinámica es más fuerte en compañías que rechazan toda práctica ambientalista, resulta menos visible para el público en empresas que aspiran abiertamente a ser "verdes". La iniciativa ambientalista suele comenzar cuando un directivo proclama su adhe-

* La definición de desarrollo sostenible —la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades— procede del Comité Mundial sobre Ambientalismo y Desarrollo de las Naciones Unidas, también llamada Comisión Brundland. Véase *The Business Charter for Sustainable Development: Principles for Environmental Management* (Paris: International Chamber of Commerce, abril 1991).

** Véase Joel Makowe, *The E Factor: The Bottom Line. Approach to Environmenttally Responsible Business* (Nueva York: Tilden/Times Books, 1993); Bruce Snart (comp.), *Beyond Compliance: A New Industry View of the Environment* (World Resources Institute, 1992); o cualquier número de la *Pollution Prevention Review*, editada trimenstralmente por Executive Enterprises, Inc. Nueva York.

sión a una "visión ecológica". Pero traducir la visión a la realidad resulta dificultoso porque los ejecutivos están atrapados entre incentivos contradictorios. Por una parte, desde arriba les llega el nuevo imperativo "verde", y ellos ansían sinceramente ser ecológicamente cuidadosos. Por otra parte, los valores tradicionales rechazan el cambio rápido, los sistemas de remuneraciones siguen apegados a las ganancias trimestrales, los sistemas contables desechan los "factores externos" tales como la repercusión ambiental, y todavía existe la necesidad de que cierren las cuentas. Los gerentes reciben el mensaje de que es preciso cambiar y reducir la polución, pero nadie les dice cómo. Les recuerdan que 3M ahorró millones con su programa de prevención de la polución, pero nadie les da las herramientas ni la información que necesitan para hacer ahorros similares. *

La actitud defensiva de los gerentes también refleja tensiones que han quedado después de treinta años de conflicto entre los ecologistas y las empresas. Los gerentes que poseen formación tecnológica ven a los ecologistas como aficionados presuntuosos y mal informados, que invaden zonas donde antes las empresas tenían carta blanca. Los directivos también señalan un problema con el cual concuerdan muchos ecologistas: las normas y leyes ambientales son herramientas toscas, a menudo ejecutadas con más énfasis en la letra que en el espíritu. Como el clima regulatorio se agudizó a fines de los 80, los gerentes también deben responsabilizarse personalmente por las infracciones ambientales.

* Margaret Flaherty y Ann Rapaport, *Multinational Corporations and the Environment: A Sur of Global Practices* (Medfor Massachusetts, Tufts Unive Center for Environmental Management, 1991), pág.

El dilema del piso: presión para contener información

En la raiz de la actitud defensiva de las empresas existe un modelo mental según el cual el ecologismo, por su naturaleza, supone un enorme riesgo. En algunas compañías, este modelo mental contiene una verdad: existe el riesgo de los litigios, los gastos adicionales y la responsablidad personal. Pero el riesgo percibido a menudo es más alto de lo que debería ser, precisamente porque se desconoce la historia ambiental de la compañía.

Cualquiera que haya comprado una casa vieja sabrá apreciar esta dinámica. Toda casa tiene sus secretos. Puede haber motivos, por ejemplo, para sospechar que si uno levanta las tablas del piso de la cocina, encontrará una podredumbre cuya reparación costaría dece-

nas de miles de dólares. Un abogado nos aconsejaría no levantar los pisos, porque si uno encuentra daños queda legalmente obligado a repararlos o revelarlos, en caso de vender la casa.

Imaginemos que aceptamos ese consejo. Siete años después ponemos la casa en venta, sin saber si el piso encubre madera podrida. Ello nos pone a la defensiva cada vez que un interesado entra en la cocina. Basta una pregunta relativamente inocente sobre el piso para provocar una reacción evasiva. ("Cuando compramos la casa, nos cercioramos de que todo se ajustara a las normas.").

Muchas compañías tienen "pisos" que no quieren levantar. En general, los gerentes no se sienten responsables del problema. No es culpa de ellos, por ejemplo, si poseen un vaciadero de desechos tóxicos creado por una compañía que ellos compraron, así como no es culpa del propietario tener una casa que oculta madera podrida. Sin embargo, enfrentan la temible perspectiva de costes incontrolables, e incluso una responsabilidad legal personal, porque son dueños de esa propiedad. Y como piensan que toda información sobre su pensamiento interno les pertenece, son reacios a buscar opiniones externas. También puede estar operando la ética de "liquidar al mensajero"; así se desalienta todo intento de sacar a luz los problemas ecológicos en la empresa, y se echa la culpa a la mala fe o la incompetencia de los dueños anteriores.

Sin embargo, si los gerentes se empeñan en negar su responsabilidad, nunca se sienten seguros frente a los problemas ecológicos. No pueden sacar partido de las oportunidades ambientales, ni responder estratégicamente a ese imperativo, porque temen lo que puede sobrevenir. Tratan de "contener" el problema, dando la impresión de que están al corriente de las cuestiones ambientales, mientras reducen la posibilidad de responsabilizarse o cambiar. Esta estrategia de la soluciones rápidas puede incluir publicidad "verde" y proyectos aislados de reducción de desechos. Pero lo más probable es que también incluya un intento de ocultar información. "No queremos que nadie sepa qué problemas de contaminación podemos tener; ni siquiera nosotros queremos saberlo". De hecho, legan el mismo problema al próximo e infortunado "comprador de la casa" (quien tal vez sea el gerente que los reemplace en su puesto).

Esta actitud de "contención" resuelve los síntomas del conflicto en lo inmediato, pero representa una estrategia de negación. Cuanto más se opte por la contención, mayor será la brecha entre las promesas (basadas en las exigencias del imperativo ecológico) y las prácticas rea-

les. La vulnerabilidad real y percibida ante las demandas judiciales o las regulaciones crecerá, porque los problemas ambientales siguen en pie.

Una estrategia de indagación

La estrategia alternativa comienza con una admision de que *desconocemos* las respuestas sobre responsabilidad o repercusión ambiental, así como el propietario de una casa desconoce lo que hay debajo del piso. Para seguir una estrategia de indagación, se realiza una auditoría ambiental, inventariando plantas y procesos, compilando datos que sugieran métodos de mejoramiento. Esta auditoría lleva tiempo, y se vuelve más dificultoso fingir que uno domina el problema. Pero a la larga es el único modo de aprender lo suficiente para elaborar soluciones creativas.

Muchos gerentes que emprenden este camino se asombran al descubrir que en definitiva resulta menos costoso que la estrategia de contención y, paradójicamente, menos arriesgado. Existen innegables costes inmediatos, pero probablemente estos se acrecentarían más tarde. Puede haber sorpresas desagradables, pero éstas pueden inspirar soluciones cretivas que contribuyan a mejorar toda la empresa. Compilar datos no significa solamente volcarlos en un informe, sino cotejarlos con las reacciones y el conocimiento de otras personas de la compañía.

La historia de la ley de inventario de liberación de tóxicos de los Estados Unidos demuestra los resultados positivos que se pueden obtener. Esta ley requería que las compañías informaran las cantidades de sustancias químicas tipo 300 que vuelcan en el aire o el agua de cada instalación. Los empresarios temían una reacción pública adversa, y algunos obtuvieron publicidad negativa. Pero en general la compilación de información promovió la asistencia técnica mutua entre las compañías, la transferencia de prácticas sanas de una división a otra, e incrementó el contacto con los clientes y proveedores. *

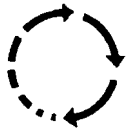
Véase también la historia de la empresa Ault, en "Redes y comunidades" (capitulo 46).

Asociarse con grupos ecologistas puede ser conveniente para las empresas, como descubrió McDonald's en 1991. El personal del Fondo de Defensa Ambiental pasó meses realizando una auditoría informal, trabajando en varios niveles de esta compañía de comida rápida.

*Michael S. Baram, *Managing Chemic Risks: Corporate Response t SARA Title III* (Medford, Massachusetts: Tufts Univer Center for Environmental Management, 1990).

Esta asociación redundó en una transformación innovadora de las prácticas de la empresa. Pacific Gas and Electric y General Motors han entablado relaciones similares con grupos ambientalistas.

Lo más aconsejable es desarrollar una visión ambiental junto con un examen de la realidad actual. ¿Qué desea lograr la compañía o equipo? Si ignora la respuesta, corre el riesgo de atascarse en una actitud reactiva, respondiendo sin interés "a la presión de esos malditos ecologistas". Si no hay determinación intrínseca para resolver los problemas, de nada vale ponerlos al descubierto.



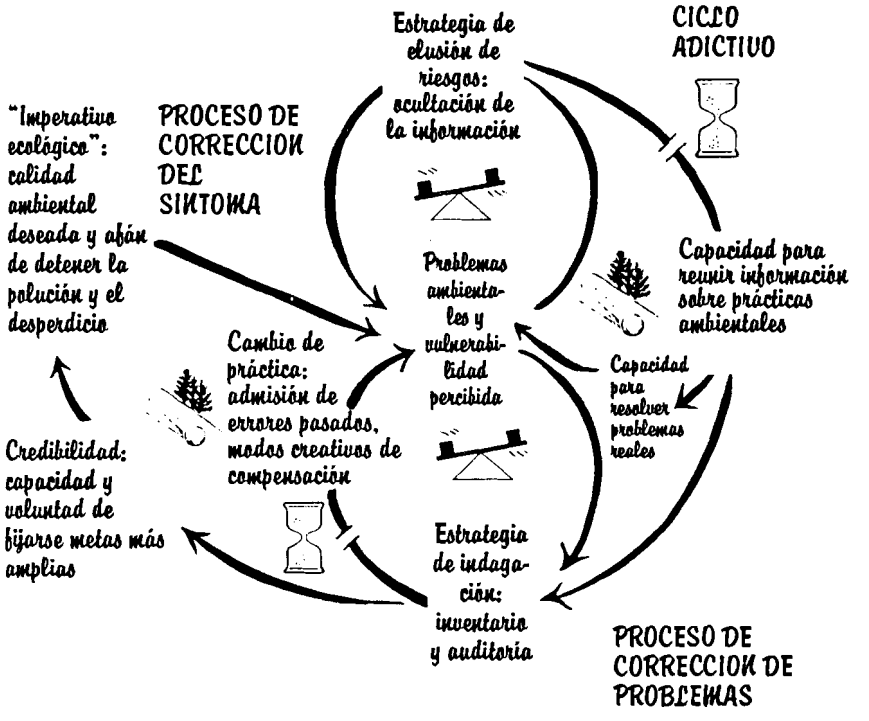
Implicaciones del dilema

LA ELECCION ENTRE CONTENCION O INDAGACION ES UNA SITUACION DE "desplazamiento de la carga" donde la solución rápida es adictiva. Cuanto más se adopta la estrategia de "elusión de riesgos: (la "solución sintomática" del ciclo superior), más difícil resulta pasar a la estrategia de indagación (la "solución fndamental" del ciclo inferior). No es sólo por razones psicológicas, sino materiales. Si los gerentes ocultan información, es más fácil lograr que la información no se registre. Diez años después, un equipo que decida aplicar una solución fundamental tendrá más dificultades para compilar los datos pertinentes. La documentación estará incompleta, no existirán mediciones, y no se habrán cultivado los hábitos de indagación que capacitan a la gente para aprender de las malas noticias. Para enfrentar la ansiedad, la gente continúa tomando medidas precipitadas de seguridad ambiental, con lo cual es más probable que se revelen secretos ocultos. Esta adicción se refuerza (como se muestra en el ciclo de adicción), con lo cual es cada vez más difícil revertir la situación.

Véase "Arquetipo 3: desplazamiento de la carga", en el capítulo 17.

Otro ciclo del diagrama muestra una oportunidad adicional: una organización que indaga aprende gradualmente a influir sobre las demás organizaciones que la rodean. Con el tiempo, obtiene credibilidad, capacidad y voluntad para influir sobre el "imperativo ambiental", ayudando a otras compañías y gobiernos a fijar un rumbo. El camino de la moralidad permite a las empresas influir sobre las políticas mucho más que si hubieran presentado resistencia, como descubrió Dupont a fines de los 80, cuando indujo a la industria química

internacional a abandonar la producción de clorofuorocarbonos, por su efecto en la capa de ozono.



En última instancia, el propósito del ecologismo empresarial es transformar el mundo en forma más estratégica. Las compañías, con la sola producción de un producto o servicio, ya están participando en la transformación del mundo circundante. Tal vez un día el ecologismo se vea como un aspecto de la participación empresarial, una participación transformadora que satisfaga las necesidades de la gente y la necesidad general de equilibrio ecológico.



71 La capacitación como aprendizaje

Un elemento clave del cambio cultural

Bill Brandt

Durante los últimos años, Bill ha dirigido American Woodmark a través de tres estructuras empresariales (él y tres colegas adquirieron la división de Boise Cascade en 1980, y pusieron sus acciones en venta en 1986), a través de significativos ciclos de negocios de un crecimiento en ventas de 15 a 170 millones de dólares. Actualmente es presidente de la empresa, y en esta nota describe cómo la modificación de la estructura de capacitación alentó un compromiso renovado con el aprendizaje.

En 1989, American Woodmark obtuvo récords de venta y utilidades al ofrecer una selección limitada de armarios para cocina y baño, con entrega semanal en cualquier parte de los Estados Unidos continentales. Habíamos crecido durante los años 80 atendiendo a distribuidores independientes, grandes constructores y cadenas de artículos hogareños. Aunque la compañía gozaba de gran salud económica, era evidente que no podríamos conservar el éxito si nos ateníamos a la misma estrategia. Los consumidores exigían mayor variedad de la que podíamos producir. Algunos competidores la estaban brindando y trabajaban con empeño para ponerse a nuestra par en otros aspectos.

Vimos que era esencial para nuestro futuro introducir el aprendizaje en la organización. Nuestros empleados tenían que actuar con mayor autonomía y responder con mayor celeridad a los cambios en el mercado. Era preciso que la responsabilidad por la innovación, la planificación y el diseño se propagara por varios niveles de la organización, y se requerían decisiones más rápidas. Cada empleado de la compañía, desde el operario hasta el presidente (yo mismo), debía aprender nuevas maneras de comportamiento.

Así creamos nuestra "visión 1995", abrazando una nueva cultura y un plan de seis años para desarrollar diversas marcas para diversas categorías, para producir mayor variedad de productos y para elaborar un entorno de manufacturación *just in time*. Aunque sabíamos que el cambio de valores, conductas y métodos de trabajo requeriría muchos esfuerzos y recursos, no previmos las barreras al cambio que

acechaban en nuestra cultura. Estas barreras eran muy fuertes, a mi entender, porque intentábamos el cambio en el momento en que, desde la perspectiva de la mayoría, teníamos mucho éxito. Muchos consideraron que nuestros primeros pasos para concretar nuestra visión 1995 equivalían a desmantelar una máquina bien aceitada a cuya creación ellos habían consagrado muchos años.

Hoy hemos completado cuatro de los seis años de nuestro viaje. La mayoría de los elementos estratégicos de nuestro plan están en plena marcha. Pero en cuanto al primer aspecto de nuestra visión, el cambio cultural –que quizá sea el más importante–, hemos tardado todo este tiempo para que una nueva cultura eche raíces. Uno de los factores que hemos aprendido a apreciar es la capacitación formal. Nuestros programas de capacitación han evolucionado en tres fases, desde un conjunto de "programas" hasta un modo de vida que ahora se está integrando al día laboral de cada gerente y empleado.

Aunque otros cambios estratégicos (sobre todo en gestión de calidad y gestión de productos) pueden haber tenido una repercusión más inmediata, la capacitación formal es significativa en dos aspectos. Primero, utilizamos la capacitación para comunicar cómo y por qué está cambiando la compañía. Segundo, la mayoría aún considera que los cambios culturales son generados por otros. La capacitación les permitirá generar cambios positivos por sí mismos, en su propio sector y para toda la compañía.

FASE 1: CAPACITACION DE EQUIPOS PILOTO

En American Woodmark no teníamos una cultura de gestión unificada. Cada lugar y función interpretaba nuestros valores y principios comunes a su manera. En nuestra primera fase, configuramos varios programas piloto para capacitar a la gente en "nuevas aptitudes" específicas: simplificación del flujo de trabajo, reducción de los tiempos de ciclo, descenso de los niveles de inventario y otras técnicas diseñadas para producir resultados mensurables. Utilizamos consultores externos para diseñar los programas y dirigir algunos de ellos. Yo trabajaba con los consultores y monitoreaba nuestros progresos. Esperaba que los programas piloto nos señalaran el camino que el resto de la organización debería seguir.

Pero en general fracasaron, pues no provocaron una respuesta entusiasta ni resultados mensurables. Para colmo de males, se los veía como "mis" proyectos. Retrospectivamente, comprendo que la partici-

pación de consultores externos, junto con el conocimiento de que la compañía había empezado a perder dinero, creó aprensión e incertidumbre. Los equipos de los programas tenían la sensación de encontrarse aislados. El equipo de una planta era alentado para hablar con el equipo de una planta proveedora de la compañía para pedirle que cambiara el diseño de un componente. La gente de la planta proveedora, al no haber sido un equipo piloto, respondía: "No podemos costearnos ese cambio". No tenían respaldo, capacitación ni mecanismos que les ayudaran a manejar el requerimiento del primer equipo.

Como los equipos piloto no tenían la comprensión ni el apoyo de gente de niveles superiores, no había métodos atinados para resolver conflictos. Tampoco se comprendía que algunos conflictos podían utilizarse para respaldar nuestros propósitos. En todo caso, los conflictos se consideraban síntomas de que los programas estaban fallando. Esta percepción, a su vez, reforzaba el temor de que esta capacitación fuera sólo una cuestión de moda. Los programas perdieron energía.

FASE 2: CAPACITACION GENERAL

Iniciamos una segunda fase de capacitación en 1991 y 1992, tomándonos tiempo para llegar a un consenso en nuestro equipo de directivos. Elaboramos una visión de "proceso de mejoramiento continuo", diciendo que todos los empleados aprenderían a "tomar decisiones en bien de American Woodmark". Comunicamos esta visión en reuniones semestrales y en cursos de capacitación a la mitad de nuestros dos mil empleados. También creamos más de treinta equipos interfuncionales, cada cual auspiciado por un alto directivo. Unos cincuenta grupos de trabajo se convirtieron en equipos de "proceso de mejoramiento diario", con capacidad para sugerir ideas y aplicarlas dentro de sus áreas de trabajo. Por último, creamos un departamento de capacitación interna y nombramos a varios mediadores para que colaborasen en la capacitación de los equipos. Los consultores externos se utilizaron principalmente para el desarrollo de conceptos y para capacitar a nuestros mediadores, no para la ejecución.

Con estos esfuerzos generamos notables mejoras de desempeño, pero la segunda fase generó sus propios problemas. Muchos equipos interfuncionales proponían soluciones que no concordaban con las prioridades de la compañía. Los equipos de proceso de mejoramiento diario perdieron energía una vez que resolvieron los problemas inmediatos. La gente que aún no participaba en el proceso expresaba frustración.

A mediados de 1992 nos tomamos un descanso para evaluar nuestros logros. Notamos que al crear muchos equipos de mejoramiento diario antes de incluir a los gerentes medios en el proceso, poníamos a dichos gerentes (que se sentían amenazados por la participación de mediadores externos) en la incómoda posición de no comprender lo que intentaban aprender sus empleados. Más aún, al divulgar nuestra visión en público, habíamos creado grandes expectativas entre muchos empleados que aún no estaban en los equipos; se sentían excluidos, ansiosos de participar en el juego. Mientras nos ocupábamos de crear equipos para estos empleados, no teníamos los recursos necesarios para respaldar a los primeros equipos cuando enfrentaban obstáculos. Otros empleados reaccionaron con temor y ansiedad. Por último, la mayor parte de nuestra gente veía estos nuevos procesos como lastres "burocráticos" que se sumaban al trabajo diario, no como un modo de mejorar el trabajo diario.

FASE 3: CAPACITACION ESCALONADA

Nuestra actual fase de cambio cultural, que se inició en el otoño de 1992, tiene varios componentes:

- Cada empleado y gerente adquiere la mismas aptitudes de gestión. Hay cuatro lecciones básicas de capacitación, y cada cual supone una sesión de dos horas más una sesión de seguimiento una vez que el equipo cuenta con cierta práctica. La primera lección abarca la práctica de gestión en equipo y los procesos laborales básicos. La segunda lección describe lo que esperamos de nuestros empleados, lo que ellos pueden esperar de nosotros, y algunas aptitudes básicas de comunicación. La tercera lección es un ejercicio con una compañía modelo para demostrar los principios del trabajo en equipo y el mejoramiento continuo, mientras que la cuarta lección capacita a los empleados y equipos para desarrollar relaciones con los clientes y proveedores.
- Hay capacitación básica disponible para quien la necesite, en coherencia con el núcleo de nuestro programa.
- El proceso de gestión no sólo se asimila conceptualmente, sino que se pone en práctica como "nuestro modo de trabajar". Los gerentes deben mostrar, por ejemplo, que siguen principios de trabajo en equipo, aplican aptitudes de indagación y promueven el mejoramiento continuo *antes de exigir lo mismo a sus subordinados.* Yo mis-

mo escribí la primera versión de cada lección básica. Di las cuatro lecciones a mis subordinados, que luego las criticaron. También pedí a un consultor externo que las criticara. Luego reescribí las lecciones y las revisé de nuevo con mi equipo. Una vez que mi equipo quedaba conforme con las lecciones, cada gerente la enseñaba a su equipo. Los miembros del segundo nivel de gestión luego criticaban las lecciones, y ambos niveles revisaban todas las críticas en una discusión abierta, mejorando el material y "apropiándose" del producto final.

- Realizamos toda la capacitación con ese criterio, en forma escalonada. Cada supervisor capacita a los miembros del equipo que encabeza; éstos, a su vez, capacitan a los miembros de los equipos que ellos encabezan.
- Cada equipo cuenta con un asesor externo, que comparte con el equipo la responsabilidad de verificar que se practiquen los principios básicos. Los asesores, en lo posible, proceden de otras funciones; por ejemplo, un gerente regional de ventas puede ser asesor de un equipo de gestión de planta. Lo que el asesor aprende como observador externo le ayuda a ser más eficiente con su propio equipo.
- En una reunión trimestral, los dos niveles directivos superiores deliberan sobre el proceso de cambio cultural y alientan la responsabilidad por el desempeño individual, grupal y empresarial.

Hoy, un año después del comienzo de esta tercera fase, vemos que los gerentes altos y medios se sienten más dueños del programa, y más responsables. Los equipos inician muchas acciones pequeñas que generan grandes mejoras en calidad, distribución, seguridad, coste y otros objetivos de desempeño. El nuevo proceso continúa revelando incoherencias entre las prácticas tradicionales y la nueva dirección que nos hemos fijado. Abordamos estos problemas a medida que surgen. Así creamos un mejor alineamiento de objetivos y tareas en toda la organización.

Reflexiones

CREO QUE ES IMPOSIBLE DETERMINAR DESDE EL PRINCIPIO EL CAMINO ATINAdo para lograr el cambio cultural deseado. Aunque es importante contar con un buen rumbo inicial, también es importante estar dispuesto

a modificar el rumbo todas las veces que sea necesario. Algunos consideran (a veces con alivio) que cada traspié significa el fracaso del nuevo proyecto. Emocionalmente, es decisivo que el líder no comparta esta opinión, sino que vea los traspiés como las correcciones que se necesitan para mantener el rumbo, así como el capitán de un buque corrige el rumbo en respuesta al cambio de los vientos y las corrientes.

Por último, he aprendido que el cambio cultural requiere paciencia y perseverancia. No hay soluciones rápidas, y cuanto mayor sea el movimiento hacia la dirección atinada, mayor resistencia habrá. A estas alturas, confío en que nuestra tercera ola de programas de capacitación logre cumplir con la tarea. Pero si no resulta así, crearemos una cuarta ola para llegar allí, si no en 1995, más tarde.

72 Diseño del entorno laboral



El ámbito físico como vehículo de aprendizaje

Janis Dutton

Janis Dutton ha sido la encargada del diseño de este libro. Habiendo trabajado en varias publicaciones de arquitectura, un día me preguntó: "¿Por qué la gente interesada en las organizaciones inteligentes no presta más atención al diseño de sus edificios?" He aquí el inicio de una respuesta. Nos interesa tener contacto con arquitectos u otros profesionales que hayan abordado el problema de crear espacios que alienten el aprendizaje.

Aprendemos a través de la arquitectura. Gran parte de lo que sabemos sobre las instituciones y sus significados proviene de los estilos edilicios. Por eso el diseño del edficio de una organización tiene gran peso en sus valores y relaciones.

Abunda documentación sobre los efectos del ámbito físico en el aprendizaje. A menudo se siente el efecto de primera mano, como me sucedió en la última reunión a la que asistí en la escuela de mi hijo. Un aula estaba arreglada como una invitación al aprendizaje. Los niños estaban sentados a mesas redondas que estimulaban la interacción y la

cooperación. En un rincón, un sofá y un felpudo brindaban un lugar acogedor para la lectura. Había otra aula sin ventanas, con techos bajos y paredes color beige. Los escritorios individuales, alineados en hileras, comunicaban claramente quién esgrimía el poder. Aunque yo era una visitante, el aula me inspiró temor a salirme de la fila. No quería estar allí, y tampoco los niños. ¿Cuántas salas destinadas al "aprendizaje" en las organizaciones suscitan un sentimiento similar?

Los arquitectos, y la gente que los contrata, deben comprender que la arquitectura no plantea sólo una cuestión estética, sino funcional. Esta comprensión abre interesantes posibilidades. Cuando una organización crea un nuevo edificio o refacciona uno viejo, existe una gran oportunidad para manifestar respaldo hacia el propósito de la organización y el aprendizaje, tanto en el proceso de construcción del edificio como en la forma del edificio mismo.

El *Calgary Herald* de Calgary, Ontario, instaló la guardería para los hijos de los empleados en medio del piso principal del edificio. Como la sala tiene paredes de vidrio, los padres pueden mirar a sus hijos mientras juegan. El diseño forma parte de la visión del *Herald* —ser una organización que tiene en cuenta las necesidades familiares de sus empleados— y la incorpora al ámbito cotidiano.

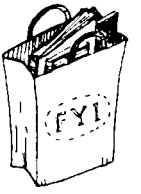
⦚ **La historia del *Calgary Herald* se cuenta en el capítulo 74.**

La planta de Hill's Pet Nutrition de Richmond, Indiana, ha incorporado principios de aprendizaje en su nuevo edificio. Los pasillos son anchos, para permitir que se reúnan pequeños grupos sin estorbar el paso. En el pasillo principal, que tiene iluminacion natural, hay ventanas cuadrangulares frente a proclamas enmarcadas y firmadas donde los empleados hablan de su visión personal y su visión empresarial. Ello demuestra que los empleados son importantes de veras para la organización.

⦚ **La transformación de Hill's Pet Foods se cuenta en el capítulo 65.**

En uno de mis ámbitos laborales, el ayuntamiento de mi ciudad (donde soy funcionaria electa), el edificio está decrépito y atestado. Por excelente que sea el estilo de gestión, es difícil mantener el entusiasmo o prestar servicios de calidad. Recientemente un grupo de estudiantes de arquitectura de una universidad local trabajó con nuestra gente en el ejercicio de diseñar un nuevo edificio municipal. Las

discusiones abarcaron temas tales como: ¿Qué espacios eran necesarios para facilitar la comunicación y el trabajo grupal? ¿Qué servicios urbanos debían estar cercanos entre sí y cuáles podían separarse? ¿Las entradas y la circulación debían alentar más interacción física y visual entre los ciudadanos y empleados, y entre los departamentos? ¿Quién recibe la ventana del rincón? Dadas nuestras finanzas, el ejercicio era hipotético, pero brindaba un vehículo para incorporar el trabajo sobre modelos mentales e imágenes compartidas al funcionamiento de la ciudad.



ARQUITECTURA PARA LA GENTE

Alguna vez alguien escribirá un gran libro sobre la arquitectura de los edificios para organizaciones inteligentes. Entretanto, recomiendo dos libros para cualquiera que desee comenzar el diseño o la refacción de un edificio con miras al aprendizaje. En ellos encontrará sugerencias acerca de diversos aspectos del edificio que no se limitan sólo a la apariencia externa.

Architecture for People, compilado por Byron Mickellides (Nueva York: Halt, Rinehart and Winston, 1992), contiene ensayos de autoridades de renombre internacional en varios campos, todos con un mensaje común: podemos construir mejores edificios, hogares y ciudades, y satisfacer las aspiraciones de la gente que vive en ellos.

Redefining Designing (Nueva York: Van Nostrand Reinfold, 1993) de C. Thomas Mitchell está escrito en un lenguaje accesible para los no arquitectos, y ofrece una evaluación crítica de las filosofías y prácticas de diseño arquitectónico desde la industrialización. C. Thomas Mitchell arguye elocuentemente que en general los edificios no cumplen con los propósitos deseados, no tanto por razones estéticas sino por el proceso de diseño mismo. Mitchell describe ejemplos de edificios que responden al usuario, e incluye comentarios sobre su éxito o su fracaso a través del tiempo. Este libro encara un nuevo modo de hacer arquitectura y presenta un panorama histórico de la arquitectura como proceso social y cultural. **—J.D.**



73 Aprendizaje en una empresa familiar

George G. Raymond, hijo

George G. Raymond, hijo, fue gerente general de la Raymond Corporation, que él heredó de su padre en la década del 50. La compañía fabrica camionetas elevadoras eléctricas para ámbitos fabriles. Impulsada por el entusiasmo de George, la Raymond Company comenzó el viaje hacia la transformación cinco años antes de la publicación de La quinta disciplina. *En su retiro, George y su esposa Robin fueron a Lausana, en Suiza, para enseñar un año en el Instituto de Desarrollo de Gestión, comunicando sus conocimientos sobre empresas familiares. Le pedimos a George que hiciera lo mismo aquí, y que comentara los problemas que enfrenta el directivo de una empresa familiar que aspira a convertirse en una organización inteligente.*

La Raymond Corporation, una de las principales empresas productoras de camionetas elevadoras, cintas transportadoras y otras máquinas industriales, pertenece a mi familia desde hace tres generaciones. Evocando nuestra historia, atribuyo nuestro éxito actual a nuestros esfuerzos para convertirnos en una organización abierta al aprendizaje. Estos esfuerzos comenzaron en diciembre de 1949, cuando mi padre, George G. Raymond, tuvo que retirarse a causa de una enfermedad. Por necesidad, yo me hice cargo, y comencé a experimentar con nuevas ideas de gestión, siguiendo las ideas de Dick Beckhard, un pionero del cambio empresarial que entonces dictaba cátedra en el MIT.

Con el transcurso de los años, comprendí cada vez más una dimensión importante. El componente "familiar" de nuestra empresa nos brindaba ciertas ventajas adicionales, pero también introducía complejidades. Como el 95 o más de las empresas estadounidenses son familiares o están controladas por familias (según un estudio que Dick inició en el MIT), estas complejidades resultan interesantes para mucha gente. (Una empresa controlada por una familia es aquella donde la familia puede controlar la sucesión del gerente general.)

La experiencia me ha enseñado que en una empresa familiar sana se presta atención a la relación entre los familiares. *La compañía no puede mejorar a menos que mejoren las relaciones entre los miembros de la familia.* Cuando estas relaciones se pasan por alto, es muy probable que la empresa empiece a decaer. Los casos más célebres, tales como

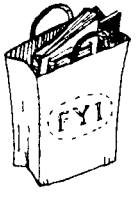
los Bingham de St. Louis o la familia de la sopa Campbell, suelen seguir estas pautas. Luchan por el control y así ignoran las necesidades de la compañía, que comienza a deteriorarse.

¿Cuál es la causa de estas riñas? Habitalmente, alguien que no participa directamente en la empresa —un cónyuge, por ejemplo— alega que lo estafan y exige la intervención de un abogado. O hay una disputa y los directivos optan por una "solución" que implica hablar con un abogado o un contador para zanjar la disputa y llegar a un convenio equitativo. Es frecuente que el "patriarca" de una empresa familiar busque profesionales para tramitar la herencia. Supuestamente, los abogados solucionan todo porque saben lo que hacen.

Pero al desplazar la carga al experto, se ignoran los temas más fundamentales de la dinámica familiar. Los abogados y contables no comprenden la historia de esas relaciones, y ninguna empresa familiar puede florecer a menos que florezcan las relaciones entre los miembros. En otras palabras, hay que prestar atención a esas relaciones antes de corregir la infraestructura de testamentos y acuerdos. Las relaciones forman parte de la estructura de la organización. En vez de llamar a un abogado, yo buscaría a un consultor que pueda trabajar conmigo (tal como Dick Beckhard trabajó en nuestra empresa) para ayudarme a comprender tanto la dinámica psicológica de la familia como la dinámica del negocio.

Por ejemplo, a veces un empresario decide que un hijo lo suceda en la dirección de la empresa. Esta determinación no se relaciona con el interés o las aptitudes que tenga ese hijo. En otras ocasiones, el empresario no cree en el nepotismo y sus hijos no tienen la menor oportunidad, aunque estén muy capacitados. Para evitar ambos extremos, el patriarca, una década o más antes de retirarse, debería iniciar una capacitación en todos los campos que los directivos deben conocer. Esto puede incluir diagramas de pensamiento sistémico, que a mí me resultaron muy útiles para comprender la dinámica de la firma y la familia. Los familiares jóvenes deben tener oportunidades para participar. Al cabo de varios años, estos jóvenes, si revelan aptitudes, estarán preparados para dirigir la compañía.

UNA EMPRESA FAMILIAR SANA



Cultural Change and Family Firms (San Francisco: Josey-Bass, 1986) de W. Gibb Dyer, Jr., y *Keeping the Family Business Healthy* (San Francisco:

Josey-Bass, 1987) de John L. Ward, son dos buenos libros sobre empresas familiares. El primero expone principios y técnicas útiles acerca del liderazgo y las luchas de poder en las empresas familiares. Es un libro excelente que se concentra en el nexo entre relaciones gerenciales y relaciones familiares. El libro de Ward examina el problema desde el punto de vista de la planificación estratégica, el crecimiento del mercado y los problemas financieros. Por ejemplo, describe cómo planear para necesidades de capital de largo plazo, y cómo planear la estrategia de sucesión de tal manera que incluya la visión personal de los miembros jóvenes de la familia. **—G. G. R.**



74 Aprendizaje y periodismo

Terry Gilbert

Terry Gilbert es reportera del periódico Calgary Herald. *Después de asistir a un programa sobre visión, se ofreció para actuar como mediadora en el programa de liderazgo visionario y planificación. Aplicando las herramientas en diversos ámbitos del* Herald, *obtuvo reputación por enfrentar problemas graves sin rodeos, incluida la fusión de dos departamentos y el impacto humano de una racionalización. En 1993 la escogieron entre los principales periodistas canadienses para estudiar un año en la Universidad de Harvard.*

Cuando el *Calgary Herald* se propuso convertirse en una organización inteligente, se topó con una muralla de incredulidad y cinismo.

Las burlas llegaban desde todos los sectores del edificio. ¿Acaso a Kevin Peterson, el director, le habían lavado el cerebro? ¿Por qué llenábamos los bolsillos de un consultor? ¿Era un modo artero de conspirar contra el sindicato? ¿A quién tendríamos que rendir pleitesía?

La motivación del director se relacionaba con el avance de otros medios, tales como la radio, la TV, las revistas baratas y el proceso electrónico de datos. "Parecía que el corto y mediano plazo estarían dominados por una necesidad de aprender y cambiar", declara Peterson.

El principio de elaborar una visión compartida resultaba atractivo

para Peterson. A su juicio, un periódico no es sólo una empresa, sino que forma parte de la urdimbre de la comunidad. Es indispensable que tenga una visión: "Brindamos información a la gente para que pueda construir un mundo mejor, hacer mejores opciones o llevarse mejor".

Al principio, mucha gente estaba dispuesta a aprender sobre pensamiento sistémico y organizaciones inteligentes sólo porque Peterson lo sugería, y porque sus primeras sesiones sobre liderazgo visionario se realizaban en el esplendoroso paisaje de las Montañas Rocallosas. Los que no habían sido invitados adoptaron el aire desdeñoso de escépticos inteligentes que no sucumbían a la insidiosa seducción de una moda. *

Para comprender la resistencia –y la necesidad de aprendizaje–, es preciso comprender ciertos conflictos inherentes al periodismo. Tenemos dos clases de clientes –lectores y anunciantes– con intereses en conflicto. "Si una empresa construye viviendas pésimas a bajo precio, nuestro deber es informar a los lectores que es un mal negocio –comenta Peterson–. Pero si la misma empresa gasta 250.000 dólares en publicidad cuando denunciamos sus prácticas, no nos mirará con buenos ojos."

Mantener la credibilidad ante nuestros lectores –que aportan un dólar de cada seis de nuestros ingresos– significa ser honesto aun a riesgo de perder los cinco dólares que aportan los anunciantes. Internamente, esa integridad siempre ha estado protegida por la muralla que separa a la gente de publicidad de la sala de redacción. Embarcarse en un viaje de aprendizaje significaba que tendríamos que mirar por encima de esa muralla. También tendríamos que examinar los conflictos tradicionales entre los "especialistas en conocimiento" (servicios, publicidad, circulación, edición) y los operarios de manufacturación (composición, preparación de planchas, impresión, distribución).

Los directivos tuvieron su introducción al tema del aprendizaje empresarial en el otoño de 1991. En la primavera de 1992, seis empleadas del *Herald* recibieron capacitación para actuar como mediadoras. Yo fui una de ellas. La noción de alineamiento me provocó un nudo en el estómago. Me imaginé la reacción que obtendría de colegas que se enorgullecen de ser inquisitivos, cínicos e independientes, y a quienes les pagan para ello.

Y no estaba segura de que el concepto sirviera para una sala de redacción. Aun dentro del departamento editorial, no todos tratan de

*** Se trataba del programa de liderazgo visionario ofrecido por Innovation Associates of Canada (véase capítulo 93).**

conseguir lo mismo. Un reportero de negocios y un reportero de asuntos laborales pueden escribir notas muy diferentes sobre la misma situación.

Cuando iniciamos las sesiones, comprobé que mis temores eran justificados. Había veinte asistentes en cada taller, representando una tajada en diagonal de la jerarquía. Se familiarizaron con las disciplinas de aprendizaje, luego abordaron la planificación estratégica. Muchos me aclararon que asistían contra su voluntad. Se sentaban con displicencia, cruzándose de brazos, seguros de que era otra moda pasajera. Algunos se sentían evidentemente incómodos cuando les pedían que cerraran los ojos un par de minutos, reflexionaran sobre lo que era importante y lo comunicaran a la persona que tenían al lado.

Pero en el curso de tres días, el nivel de energía comenzaba a ascender. La gente hacía comentarios personales sobre sus familias, sus vidas y sus sueños que jamás habían comunicado en años de trabajar en el mismo departamento. Cuando la conversación se encauzaba hacia el trabajo, revelaban una asombrosa pasión por su carrera y por el *Herald*. Aun los más cínicos se entusiasmaban.

Las sesiones podían ser apasionadas o decepcionantes, pero siempre eran informativas. Los gerentes aprendieron las realidades del trabajo mediante el testimonio de secretarias, redactores de avisos clasificados, encargados de circulación, técnicos. A veces se enteraban por primera vez de que había equipos rotos, o de lo que decían nuestros clientes. Un reportera, tras un apasionado debate sobre los servicios que prestábamos a nuestras lectoras, comentó que había sido la "discusión más franca y desinhibida" en que había participado en cinco años en el *Herald*. En general, descubrimos un nuevo vínculo de alineamiento: el deseo de brindar a la gente la mayor información posible, sabiendo que gran parte de esa información sería contradictoria.

A veces reuníamos a cinco equipos diferentes. A mediados de 1993, unos 350 empleados —la mitad del personal— habían seguido esos cursos. Y comenzamos a ver resultados. Por ejemplo, el periódico de la competencia lanzó un ataque agresivo contra los 7 millones de dólares que recibimos anualmente de los constructores de viviendas. Nuestra reacción tradicional habría sido reducir los precios e impulsar más la venta de publicidad. En cambio, formamos equipos, que incluían directivos, representantes editoriales y de ventas, para que se reunieran con cuarenta y cinco clientes y averiguaran sus necesidades de publicidad y editoriales. Aplicando las disciplinas, reestructuramos

nuestro enfoque. Los equipos de ventas se pusieron en campaña, se produjeron notas de interés y realizamos un concurso donde regalamos una vivienda de 250.000 dólares. Los ingresos en esa categoría subieron a 8,5 millones de dólares, y una de las empresas constructoras más grandes de la ciudad afirma que todos los compradores del mercado leen la sección de viviendas del *Herald*. Más aún, los reporteros y los vendedores de avisos encontraron un terreno común sin poner en jaque su integridad.

Para ayudar a difundir el aprendizaje fuera del departamento, a menudo invitábamos a gente de otros sectores. Un grupo editorial invitó a gente de marketing. Cuando reestructuramos el departamento de circulación, invitaron al director de circulación de un periódico hermano. En muchos casos era fundamental conocer las opiniones de una persona de afuera. Cuando el departamento de recursos humanos, confiado en que cumplía su función, oyó que un impresor no sabía para qué existía el departamento, tuvo que modificar el encuadre de sus programas.

Además de las sesiones introductorias de tres días, comenzamos a realizar sesiones de diálogo, y sesiones de planificación estratégica donde usábamos el modelo de la visión. Más sutilmente, comenzamos a cambiar el modo de abordar los problemas cotidianos. En vez de adoptar una actitud de resolución de problemas, comenzábamos por preguntar: ¿cómo es el éxito y cómo llegaremos allí? Y trabajábamos teniendo en cuenta que todo lo que hacíamos tenía repercusiones en el resto del edificio, así que convenía enlistar a los demás departamentos desde el principio.

Cuando los reporteros, oficinistas y la gente de soporte emprendieron la tarea de fusionar las dos secciones del periódico, participaron departamentos tan diversos como marketing, servicios, publicidad, circulación, la sala de composición y la imprenta. En el viejo *Herald*, los directivos habrían concebido y puesto en marcha la nueva sección. Los reporteros y oficinistas, al verse excluidos, habrían buscado los defectos. Otros departamentos habrían lamentado no haber podido contribuir a la creación de un producto mejor.

Esta vez, en reuniones de tres días, reporteros, oficinistas y redactores debatieron sobre quiénes eran nuestros lectores y cómo prestar mejores servicios, y elaboraron una visión para la nueva sección. Construimos puentes entre los diversos departamentos para diseñar la campaña de lanzamiento de la nueva sección. Los empleados dedicaron gran cantidad de horas de su propio tiempo al esfuerzo. Un

reportero y un redactor que estaban muy interesados en crear una nueva página para la juventud asumieron gustosamente la tarea. Un reportero que estaba interesado en averiguar qué pensaban nuestros lectores trabajó con un investigador de mercado para diseñar una encuesta. Cuando mostramos los prototipos a varios grupos de foco, contábamos con gran concurrencia todas las noches.

En medio de este proceso el *Herald,* enfrentando problemas económicos, redujo el personal en un 15 por ciento. Para que semejantes circunstancias no conspiren contra un proyecto de aprendizaje, el gerente general debe ser muy franco. El fruto fue que los empleados no sugirieron que la solución de cada problema consistía en volcar más recursos. Cuando el personal de la nueva sección debatió qué nuevas áreas requerían la designación de reporteros, lo hicieron sabiendo que cada designación implicaba un recorte en otra parte.

El jefe de redacción, Crosbie Cotton, declaró que la fusión de ambas secciones no le había dado todo lo que buscaba, pero le había dado cosas maravillosas que jamás había imaginado. La sección generó gran entusiasmo y compromiso en el personal, y la comprensión de que la diversidad de opiniones no sólo no constituye una amenaza sino que es esencial. Los editores que no trabajaban directamente en la fusión hicieron una gran aportación al asumir gran parte del trabajo cotidiano, y eso se valoró. Más aún, al respetar a quienes preferían no participar y eran francos en cuanto a las limitaciones del proyecto —que no ofrece una solución mágica, sólo una oportunidad de aprender—, creamos una cultura donde algunos escépticos que antes expresaban desdén por el proceso se interesaron en participar.

He hablado de nuestros éxitos, pero también tuvimos nuestros fracasos. Organizamos un grupo para abordar un problema que ha acuciado al *Herald* por un tiempo: la comercialización. El problema era que nadie sabía bien qué hacíamos con marketing, y mucha gente ignoraba para qué existía el departamento. Después de dos días infernales tuvimos que confesar que todo el asunto había sido un desastre. Pero cuando hicimos una pausa para examinar lo que habíamos aprendido, descubrimos que sabíamos mucho más sobre cómo aprender. Y como habíamos aprendido, otro grupo se encargó del problema y dio con una solución.

En síntesis, no pensamos que todos los periódicos deban adoptar ese programa, pero el aprendizaje es imprescindible en toda organización que haya comprendido que deberá cambiar para prosperar. Hoy podemos encarar el futuro con confianza en vez de temor.

75 La atención de la salud

Cómo pueden aprender los hospitales



Donald M. Berwick, entrevistado por Art Kleiner

Cuatro preceptos para el liderazgo en atención de la salud

Donald M. Berwick, doctor en medicina, es una de las figuras más importantes en el movimiento que fomenta la aplicación de la calidad y los principios del aprendizaje a las organizaciones médicas. Es profesor asociado de pediatría en la facultad de medicina de Harvard, pediatra en el plan comunitario de salud de Harvard y presidente del Instituto de Mejoramiento de la Atención de la Salud, una organización sin fines de lucro. También es coautor (con A. Blanton Godfrey y Jane Roessner) de Curing Health Care: New Strategies for Quality Improvement *(San Francisco: Jossey-Bass, 1990). He aquí un mensaje para todos los que deseen reformar políticamente la atención de la salud: las reformas no funcionarán a menos que la comunidad médica realice un esfuerzo para introducir el aprendizaje en las organizaciones.*

Los hospitales pueden adoptar el aprendizaje en todos los sentidos de la palabra. Pero los hospitales tienen problemas singulares, que surgen del papel que desempeñan los profesionales, y también de la relación que entablan los hospitales con su comunidad. Además, es posible que debamos ensanchar o romper los límites de la definición de "hospital" si deseamos inventar una organización médica que aprenda tal como lo requiere la sociedad.

Hay muchos niveles de atención médica, que abarcan desde la relación individual entre médico y paciente hasta las organizaciones tradicionales (clínicas, hospitales, sanatorios) y el sistema de actividades de salud que afectan una región o sociedad. En la atención comunitaria de la salud, el lugar más indicado para introducir el aprendizaje organizacional es el hospital local.

He aquí cuatro preceptos para cualquiera que desee iniciar un proyecto de este tipo:

La lección más importante que he aprendido con el correr de los años se relaciona con el papel crítico del liderazgo, esté encarnado en un solo individuo o en un grupo. Sin liderazgo formal, la posibilidad de un cambio sistemático tropezará con obstáculos.

A mí me costó aprender esta lección. Después de observar la misma dinámica en hospitales, clínicas y sanatorios, una y otra vez, ahora creo que el proyecto de aprendizaje resultará muy lento a menos que los directivos estén dispuestos a trabajar con empeño para modificar la cultura hospitalaria. De lo contrario, se consagrarán dos o tres años a intensas actividades que desembocarán en una pérdida de tiempo, dinero y energías profesionales.

Son palabras duras, pero recordemos lo que suele ocurrir cuando los directivos no guían personalmente estos procesos. Todo comienza con una oleada de entusiasmo. El director general dice: "Necesitamos realizar cambios, y le he pedido a Fulana que se encargue de instalar este nuevo programa de aprendizaje".

Fulana —que antes era vicepresidenta de planificación, subdirectora de enfermería o directora de farmacia— no podría estar más contenta. Es la que guiará el cambio. La han ascendido tres niveles y se codea con los directivos. El gerente general no podría estar más complacido, pues cuenta con alguien que sabrá impulsar el proyecto. Las actividades comienzan con una presentación llena de declaraciones donde se utilizan los giros de moda: "Practicaremos dominio personal y valores compartidos. Derrumbaremos las barreras. Crecerá la confianza, y habrá visión, visión, visión".

Se preparan publicaciones y se forman equipos de gestión de calidad. Los supervisores, que nunca habían pensado en el lugar como un sistema, de pronto se ponen trabajar en la concepción de nuevas ideas, a trazar diagramas, a desarrollar su comprensión. ¡Es maravilloso!

Pero pronto hay indicios de que estos cambios son superficiales. El director general da un discurso y dice: "Hemos invertido mucho en aprendizaje, pero no debemos olvidar la productividad". En privado, afirma que la gente utiliza el proyecto para eludir sus responsabilidades. La junta hace preguntas: "Hemos notado que se gastaron doscientos mil dólares en esto. ¿Sirve de algo?"

Fulana y su personal responden: "Hemos abreviado el tiempo de espera de la sala de emergencia en diez minutos, y hemos ahorrado 30.000 dólares en elementos de farmacia. Pero es difícil ofrecer más detalles ahora. Tal vez en el próximo trimestre".

Fulana se siente cada vez más insegura. La invitan a menos reuniones. La gente se cansa del nuevo vocabulario. El oficial financiero y el oficial de operaciones se hartan de oír promesas vacías. Pronto la organización se siente estafada. El "programa de aprendizaje" se excluye del presupuesto de capacitación. Se transforma en otro frustrante ejemplo de que no tiene caso intentar algo nuevo.

No es culpa de Fulana. El director nunca tuvo verdadero interés en una transformación profunda. Y tiene su lógica. Paradójicamente, los mismos factores que vuelven a los líderes tan influyentes y vitales son los mismos que les restan voluntad para participar personalmente. La mayoría de las comunidades hospitalarias aún creen que los dirigentes saben qué es lo mejor para la organización, y que el resto del hospital no. Cuando hay problemas, cuando los servicios son deficientes y la producción es baja, se cree que los dirigentes pueden instituir cambios desde arriba, no por medio del aprendizaje, sino por medio del control. Este enfoque nunca conducirá al aprendizaje porque hace hincapié en las normas y no en las relaciones y aptitudes humanas en que se basa el sistema.

Por ejemplo, imaginemos que los dirigentes desean bajar los costes y mejorar la atención mientras los empleados trabajan las mismas horas por el mismo sueldo. Según la opinión predominante, los directivos podrían modificar la estructura de incentivos y las aptitudes mejorarían automáticamente. Sin embargo, si los individuos de todos los niveles no están equipados para trabajar de esta nueva manera —si no tienen capacitación, respaldo, aliento y oportunidades para plantear preguntas— la organización está perdiendo el tiempo.

2. CAPACITE A TODOS PARA PARTICIPAR EN EL MEJORAMIENTO GENERAL

Aunque los directivos reconozcan los problemas propios del método de gestión de "control", éste continúa atentando contra el buen desempeño del sistema cuando alienta, supongamos, a cada unidad a descollar a expensas del sistema general. Por ejemplo, un grupo de la sala de operaciones puede organizar un proceso para registrar y utilizar información, mejorando su eficiencia, pero sin ponerlo al alcance del sistema de registro médico del hospital, al departamento de compras o al programa de capacitación médica.

En el campo de la atención de la salud, adolecemos de un problema crónico de arrogancia. Todos se enfadan porque los médicos y enfermeras no colaboran. Pero nadie reflexiona sobre el origen de

esta arrogancia. He llegado a creer que es orgullo encubierto, distorsionado por un sistema deficiente. La gente quiere estar orgullosa de su labor, y está dispuesta a pensar que todo el sistema hospitalario forma parte de su trabajo. ¿Pero qué sucede cuando se le niega participación en el mejoramiento del sistema fuera de su jurisdicción? Construye una cerca protectora. Dentro de ese espacio trabaja con dignidad artesanal, pero no permite que otros invadan ese territorio que considera propio.

Una vez realicé una encuesta sobre la calidad de una unidad hospitalaria. La sala de espera obtuvo un puntaje muy bajo: las revistas no estaban actualizadas, las paredes estaban sucias, los pacientes estaban de mal humor. Cuando presenté estos datos a los médicos de la unidad, una doctora me arrebató el informe, lo enrolló y me lo arrojó a la cara. "Las salas de espera no tienen nada que ver conmigo", dijo. Ella había definido su sistema, el ámbito donde trabajaba, como si no comenzara cuando el paciente entraba en el hospital, sino cuando ella entraba en el consultorio para revisar al paciente. Hemos negado a muchos médicos el acceso para participar en el mejoramiento general del sistema.

Una vez que los dirigentes del hospital aceptan que desean alentar el aprendizaje, el próximo paso consiste en encontrar maneras de abrir oportunidades de participación. Ello puede requerir algún proyecto de visión compartida, pensamiento sistémico o programas de calidad. Casi seguramente requiere un nuevo marco para las relaciones interfuncionales: una invitación a que todos se interesen en todos los aspectos del hospital. Ningún médico ni administrador puede provocar estos cambios en forma unilateral.

3. SIGA SU CURIOSIDAD, Y ALIENTE A LOS DEMAS A SEGUIR LA SUYA

Para aprender, debe comenzar con una pregunta en mente. Mientras examina la pregunta, se producirá el aprendizaje. Las organizaciones de atención de la salud necesitan lo que mi colega Paul Batalden llama "curosidad de directivo". Tiene que existir la sensación de que los métodos tradicionales no dan resultado. Algo debe abrir la mente de los ejecutivos, para que se pregunten: "¿Existe algo que debemos hacer de otra manera? ¿Hay un modo de actuar que responda mejor a nuestra tensión creativa?"

La curiosidad no emerge si está guiada sólo por la desesperación y las presiones externas. Hay otro modo de hacer preguntas que resulta más interesante. Yo lo denomino "el intelecto como impulsor". En

nuestra especialidad contamos con muchos dirigentes que se sienten impulsados por el afán de aprender. Aman el aprendizaje. Esto constituye una fuente de energía cuando queremos crear una organización abierta al aprendizaje.

Si ese afán de exploración y búsqueda falta en los niveles superiores —si el director general no se interesa en aprender—, es porque nos encontramos con la vigencia del viejo modelo: los directivos sólo existen para enseñar y controlar.

La diferencia entre hospitales "de aprendizaje" y hospitales "de enseñanza" se explica en el ejercicio "Diseñando una organización inteligente: primeros pasos" (capítulo 7).

4. CONECTAR EL HOSPITAL CON LA COMUNIDAD

Tarde o temprano, los administradores médicos comprenderán que la integración es mejor que la fragmentación. Me gustaría que este concepto se aplicara no sólo dentro del hospital sino también en el nivel comunitario. Lamentablemente, en este momento, la mayoría de los dirigentes de atención de la salud tienen sus reservas en este sentido. Hace poco yo hablaba con el director de un gran sistema de salud de una ciudad americana. Me dijo que su ciudad sólo necesitaba una unidad de imágenes de resonancia magnética, pero que los hospitales de la ciudad tenían más de una docena. Si sólo tuvieran uno, la comunidad tendría mejores servicios a costes más bajos, y se reduciría el peso de los suministros y el mantenimiento.

"Es una gran oportunidad —comenté—. Usted debería reunirse con otros administradores de hospitales, para llegar a una sola unidad compartida."

"Me gustaría, pero pensarían que estoy loco." Y me explicó que un hospital podía alardear de su crecimiento cuando disponía de su propia unidad.

No obstante, existen indicios de lo que sería el aprendizaje comunitario, y son muy estimulantes. Por ejemplo, en Twin Falls, Minnesota, un grupo de líderes comunitarios acaba de completar un proyecto municipal que reduce las urgencias por accidentes de bicicleta en un 40 por ciento. Intervinieron todas las fuerzas de la comunidad, desde las autoridades educativas, políticas y económicas, hasta los directivos de atención de la salud y los líderes de la sociedad médica. Creo que en el futuro tendrán nuevos éxitos si permanecen juntos.

Véase el capítulo 79.

La visión no basta para dirigir una comunidad. Se requiere una comprensión de la comunidad en cuanto totalidad. Una posibilidad consiste en dotar a la comunidad de una estructura organizacional: calcular el estado de sus finanzas, sus sistemas de recursos humanos, sus controles, su educación y demás. Creo que aquí está el futuro de las organizaciones médicas, y que el aprendizaje nos conducirá inevitablemente hacia él.

76 Educación



Emily R. Myers, Frank Draper, James Evers

Diseño de un laboratorio de aprendizaje en una escuela

Emily Myers

Los más apasionados por el aprendizaje organizacional son los educadores y los interesados en las escuelas. Pero el cumplimiento de las promesas de las disciplinas del aprendizaje parece muy elusiva en educación.

Emily R. Myers es una de las personas que se han esforzado para cumplir esa promesa. Dirige un grupo de veinticuatro padres, alumnos, maestros y administradores, de escuelas públicas y privadas, para colaborar en la definición de un "hábitat de aprendizaje" basado en su experiencia con el proyecto que describimos aquí. La propuesta que elaboraron para el proyecto America 2000 fue el origen de esta nota.

Cuando hace cinco años acepté la misión de llevar la informática a la escuela elemental Chadds Ford, en Pennsylvania, abrigaba grandes esperanzas. Imaginaba a los alumnos de la escuela primaria diseñando puentes, creando vídeos interactivos o utilizando "micromundos", como sugería el innovador especialista Seymour Papert, para simular el mundo real y construir sus propios ámbitos de aprendizaje. *

Sabía que podíamos utilizar LOGO, el lenguaje de programación

Seymour Papert, *Mindstorms* (Nueva rk: Basic Books, 1980), y *The ildren's Machine* (Nueva rk: Basic Books, 1993).

que había inventado Papert, y que ofrece un modo estimulante para que los niños descubran técnicas de resolución de problemas y exploren las relaciones entre matemática y lógica. Utilizando el ordenador, los niños aprenden a examinar su experiencia sin necesidad de memorizar datos. Los alumnos asimilaron el lenguaje LOGO tal como sugerían los escritos de Papert. Los resultados eran tan buenos que el distrito me contrató para ofrecer capacitación el año siguiente, de modo que las maestras pudieran utilizar LOGO para modificar sus propias lecciones.

El curso pronto se convirtió en prototipo de un nuevo tipo de laboratorio de aprendizaje, un taller intergeneracional que se reunió todas las mañanas durante una semana. Teníamos veinticinco concurrentes, entre padres, maestros y alumnos, trabajando lado a lado en ordenadores, aprendiendo unos de otros tanto como aprendían de mí. Los niños nos daban el impulso. Se salteaban el almuerzo para seguir trabajando y se hubieran quedado toda la tarde si yo los hubiera dejado. El interés que demostraban los niños convenció a los maestros del valor del aprendizaje interactivo. Como madre, yo me alegraba de hacer una aportación tan valiosa a la escuela de mi hijo.

Aunque el distrito me entregó un premio por servicio distinguido, el concepto de aprendizaje interactivo por ordenador no echaba raíces en el resto del sistema escolar. Las escuelas tienen sus propias deficiencias como sistema de aprendizaje, y la introducción de la tecnología en la capacitación de los docentes las reveló. Aun para las maestras más receptivas resultaba difícil aplicar LOGO en el aula, porque no se relacionaba directamente con los libros de texto ni con los programas. Eran docentes talentosos y laboriosos, y contaban con un equipo bastante bueno, aunque no fuera flamante. La limitación estaba en la falta de comprensión acerca de la función del ordenador en el aula, y una estructura de gestión que incapacitaba a los docentes porque los enfrentaba con los administradores. Por último renuncié.

***Los lectores no deben inferir que este ejemplo de una escuela privada carece de relevancia para la educación pública. Por ejemplo, muchas personas desechan las escuelas privadas por ser excesivamente costosas, pero ésta gasta por alumno aproximadamente lo mismo que una escuela pública.**

EL PROYECTO MOEBIUS: PRESENTE Y FUTURO DEL HABITAT DE APRENDIZAJE

Hace dos años comencé a diseñar un laboratorio de aprendizaje en una escuela cuáquera de Media, Pennsylvania. * Tuve suerte; la escuela había recaudado 40.000 dólares en contribuciones para un laboratorio informático, el cual construimos desde cero. Ahora ofrecemos cursos de capacitación donde hay grupos de estudiantes de diversa edad, desde adolescentes hasta adultos. Muchos profesores asisten porque el curso cuenta con aprobación oficial.

Contamos con equipo de última generación, pero el factor más importante es la transición hacia un ámbito de aprendizaje abierto. Los distritos escolares tradicionales, agobiados por las regulaciones y su tamaño excesivo, no alientan las relaciones personales multifacéticas que facilitan el aprendizaje.

Nuestro prototipo de hábitat de aprendizaje, el Proyecto Moebius, procura generar aprendizaje continuo: el aprendizaje es como una cinta de Moebius, que no tiene fin. Hemos realizado talleres donde los abuelos trabajan con los nietos, estableciendo un vínculo común para el aprendizaje y la conversación.

La primera tarea de los alumnos consiste en diseñar la cubierta de su libro de texto. No se les da ninguna instrucción previa, así que deben aprender por ensayo y error. Cuando se atascan, preguntan a sus vecinos, consultan libros de referencia, o le preguntan al que dirige el taller. Los cursos son pequeños, y los participantes obtienen un resultado tangible en menos de una hora, con lo cual comienzan a apreciar sus recursos potenciales.

Más tarde, equipos de estudiantes elaboran imágenes informáticas de los componentes de una ciudad: caminos, casas y oficinas. Luego los equipos conectan estas partes para construir una comunidad. En otro ejercicio, todo el curso se convierte en un equipo para resolver un acertijo de supervivencia. Cada individuo debe comunicar información crítica por la red de ordenadores para tener éxito.

Ante todo, procuramos configurar nuestro programa de tal modo que refuerce la idea de que cada persona es talentosa a su manera. En las escuelas cuáqueras, este principio rector se basa en la creencia religiosa de que cada persona contiene la luz de Dios en su interior. Ello brinda un modelo mental constructivo que permite el crecimiento de docentes y alumnos. También ofrece una alternativa ante el mecanismo competitivo de la mayoría de las escuelas (por ejemplo, exámenes donde se castiga a los "tramposos"), que atenta contra el trabajo en equipo y la colaboración.

Una visión de lo que debería ser la escuela

IMAGINEMOS, PUES, LA ESCUELA COMO UN AMBITO DONDE LA GENTE SE REUne para aprender, al margen de su edad, ocupación o domicilio. Se alientan las relaciones entre las personas, porque las mismas facilitan el aprendizaje. Las metas comunes y los valores expresados modelan

el hábitat. Cada alumno en edad escolar tiene un plan de instrucción, con un asesor que le ayuda a refinarlo. La duración del día de aprendizaje y la cantidad de días por año se determinan según los logros individuales y las necesidades de los alumnos, sus familias y la comunidad. La duración de los períodos de instrucción varía según el tema. Las actividades de adiestramiento y práctica dan mejor resultado en períodos breves. Las actividades de exploración y creación requieren períodos más largos. Algunas actividades, como el uso de micromundos y otras prácticas, pueden realizarse en forma intermitente, posiblemente durante semanas.

La interfaz entre hábitat y comunidad es permeable. El "aula" se extiende más allá del edificio escolar, hacia los museos, los centros científicos, las universidades, las organizaciones médicas y de servicios sociales, las empresas y los hogares. Los docentes entran en contacto con las organizaciones locales para experimentar mejor el mundo donde procuran llevar a sus alumnos. La gente ajena a la escuela pasa semanas en el hábitat de aprendizaje, para aprender y para enseñar a otros. Poco a poco la comunidad genera una inteligencia colectiva que es mayor que la suma de sus partes.

He llegado a creer que el aprendizaje continuo es un vehículo ideal para la elaboración de visiones compartidas de las escuelas mismas (como parte integral de la comunidad a la cual pertenecen). El solo hecho de asistir implica una pregunta ante uno mismo y los demás: "¿Qué podemos crear juntos?" A medida que la escuela y su comunidad evolucionen en conjunto, utilizando ejemplos y procesos como el Proyecto Moebius, ¿cómo reconoceremos la calidad? ¿Cómo sabremos que nuestros esfuerzos van por la buena senda? Cada comunidad encontrará su propia respuesta, basada en lo que haya aprendido. Por ahora, medimos el éxito por el entusiasmo de la gente que asiste al aula, y que regresa voluntariamente a buscar más.

Pensamiento sistémico en el aula

Frank Draper



Cuando Jay Forrester, fundador de la dinámica de sistemas, supo que estábamos preparando este libro, preguntó: "¿Incluiréis algo sobre la escuela Orange Grove?" En esta escuela de Tucson, Arizona, con ayuda de Gordon Brown, ex profesor del MIT, varios experimentos han demostrado que el pensamiento sistémico puede revitalizar el aula al reemplazar el tedio de recibir respuestas

por el compromiso de investigar sistemas. Muchos experimentos se realizaron en las clases de biología de Frank Draper, quien ha enseñado ciencias en la escuela secundaria desde 1979, y ha fomentado la propagación del pensamiento sistémico en su distrito escolar desde 1990. Los padres que lean esto se interesarán en la eliminación de los problemas de aburrimiento y disciplina, que sólo regresan cuando se detiene el aprendizaje sistémico. En lugar del tedio aparece una nueva responsabilidad de los estudiantes por su propia educación.

En 1989, con un colega llamado Mark Swason, decidí reformar nuestro programa para que pudiéramos enseñar biología en forma sistémica. Quería que los estudiantes captaran la conexión estructural y dinámica que existe entre diversas partes de los sistemas biológicos y ecológicos, y trabajar con los principios que ellos estudiaban dinámicamente. No bastaba con que se atiborraran de datos para un examen, sino que debían tomar decisiones informadas sobre el manejo de sistemas ecológicos, en una forma tan cercana al mundo real como pudiéramos crear en un aula: las simulaciones informáticas StellaStack, que Mark y yo habíamos diseñado.

Hay más información sobre *StellaStack* en el capítulo 89.

Por ejemplo, durante una unidad sobre poblaciones, los estudiantes manejaron manadas de venados simuladas, compararon tendencias de crecimiento demográfico humano en varias regiones del mundo y diseñaron su propia cadena alimenticia al crear simulaciones de dos herbívoros y un depredador. Seleccionaban a partir de una paleta de cráneos, extremidades y pautas de conducta, tales como el grado de cuidado parental y la fortaleza de la conducta gregaria.

Antes de "soltar" los animales, los alumnos tenían que dibujar gráficos mostrando los modos en que pensaban que las poblaciones de sus nuevos animales se comportarían a lo largo de treinta años. El ordenador mostraba en qué medida la realidad reflejaba esas expectativas. Luego modificaban el diseño de los animales y ejecutaban de nuevo el sistema, hasta que concordaba con sus objetivos.

Mi papel, como profesor, era ayudarles a comprender las relaciones de control por realimentación entre los depredadores y sus presas.

En noviembre, Mark y yo estábamos impresionados con el éxito que habíamos obtenido. Los problemas de conducta parecían muy bajos por tratarse de un octavo grado. Convinimos en que era una

gran suerte estar enseñando a alumnos tan aplicados y obedientes. Pero en febrero dimos nuestra unidad sobre células. No habíamos tenido tiempo de convertir esta lección a un enfoque sistémico, así que la dictamos del modo tradicional: con notas, laboratorios, hojas de trabajo, una síntesis y una prueba.

A los diez minutos de la introducción, noté el típico comportamiento de octavo grado, que bien conocía después de diez años de dar clases a chicos de trece años. Los niños estaban inquietos, murmuraban, me replicaban, miraban por la ventana e intercambiaban notas. Estaba por reaccionar del mismo modo en que había reaccionado durante diez años (gritando para imponer orden) cuando comprendí que yo mismo había creado esa conducta. Durante catorce semanas, mis alumnos habían aprendido con avidez, tomando decisiones informadas. Ahora yo les pedía que fueran nuevamente receptores pasivos.

Interrumpí la clase, y con la ayuda de algunos ciclos causales en la pizarra, les expliqué lo que pensaba que sucedía. Había una dinámica de desplazamiento de la carga, y habíamos regresado a un modo de vida —los métodos pedagógicos tradicionales— que, como yo ahora comprendía, era una solución que sólo atacaba los síntomas. Discutimos el tema en clase, y los alumnos convinieron en ayudarme. Yo acepté trabajar en una explicación sistémica, y regresar al enfoque sistémico el resto del año.

Para el desplazamiento de la carga, véase el capítulo 17.

Desde 1989 nuestras aulas han sufrido una asombrosa transformación. Hemos dejado de ser comunicadores de información para ser creadores de ámbitos que permiten a los alumnos aprender todo lo posible. Los alumnos llegan temprano al aula (e incluso a la escuela), se quedan hasta después que suena la campanilla, trabajan durante el almuerzo y trabajan voluntariamente en su casa. Cuando trabajamos en un proyecto sistémico —e incluso cuando los alumnos realizan la investigación que conduce a una labor sistémica—, no hay problemas de motivación ni de disciplina en nuestras aulas. No sólo vemos más material del que exige el programa, sino que lo vemos más pronto (habitualmente nos quedan cinco o seis semanas libres al final del año) y los alumnos lo asimilan mejor. Las relaciones dinámicas permiten asociar los "datos" con un sentido.

Ahora, cuando se presentan problemas de conducta, es porque los

alumnos no están tan interesados en el contenido como yo creía. Por ejemplo, se concentran en terminar la hoja de trabajo o entregarla, no en aprender el material. Eso significa que no he realizado bien mi tarea. Debo modificar el diseño de la unidad para atraer a los alumnos, para ayudarles a ver con mayor claridad que este material forma parte de un sistema que no sólo abarca otros elementos de este curso, sino el aprendizaje sobre el mundo.



Cambiando la escuela: primeros pasos

James Evers

¿Cómo podemos transformar las escuelas públicas en organizaciones inteligentes? James Evers sugiere algunos puntos de partida. Utiliza su experiencia como docente premiado y como cofundador del proyecto Rockland, una prestigiosa escuela privada experimental que se encuentra en las afueras de Nueva York. Evers es consultor en aprendizaje, escribe para diversas empresas y publica una guía para gerentes llamada The Effective Writer's Kit.

En mis treinta años de experiencia con varios aspectos de la educación, he visto toda clase de programas nuevos. Cada cual se presentaba como la solución de nuestros problemas escolares, pero aún se considera que las escuelas son ineficaces. En parte, esto se relaciona con la cultura abierta y diversificada de los Estados Unidos. Cada orientación religiosa, política y académica tiene intereses creados en nuestras escuelas. Muchos tienen grupos de presión que exigen, por ejemplo, días escolares más largos y años lectivos más largos, sin cambios en la filosofía educativa. Estos grupos pueden tener buenas intenciones, pero sus exigencias no se basan en una visión sistémica de la realidad actual.

En los años 70, trabajé con una escuela privada alternativa cuya filosofía se basaba en una enseñanza centrada en el aprendizaje, el respeto por las diferencias individuales y un programa integrado. Padres, alumnos y maestros elaboraron una visión compartida. El dominio personal, el aprendizaje en equipo y los modelos mentales formaban parte del programa, aunque no conocíamos estos términos. (Para nosotros, los modelos mentales eran "metáforas personales".) La escuela no tenía administración jerárquica, y cada maestro era considerado un codirector. Los padres, alumnos y maestros eran considerados miembros de la dirección. Los alumnos ejercían gran influencia,

formaban parte de los procesos de solución de los problemas administrativos y aprendían los valores del pensamiento independiente.

La escuela anduvo muy bien durante los veinte años que duró, y nuestro énfasis en la colaboración nos ayudó en el éxito. Entonces pensaba, y aún pienso, que este enfoque se debería practicar en las escuelas públicas. Aun las "buenas" escuelas —las escuelas que cuentan con más alumnos ingresan en la universidad y hacen una buena carrera— están cada vez más a la zaga frente a las realidades de un mundo cambiante. Una autoridad llamada maestro se planta frente a un grupo llamado clase y dicta el curso en un estilo uniforme, aunque el estilo de aprendizaje de cada alumno es único. Luego las personalidades divergentes de los alumnos son juzgadas mediante pruebas estandarizadas creadas por personas ajenas a la cultura de esa comunidad

Para los estilos de aprendizaje, véase el capítulo 63.

Se sigue el modelo de la cadena de montaje, mientras que en muchos hogares (al menos los hogares opulentos), los ordenadores, la televisión, las enciclopedias y los módems han eclipsado la capacidad del aula para brindar información.

Durante los años venideros, los estudiantes no necesitarán acudir al edificio escolar para obtener información, aunque sí para adquirir las aptitudes que les enseñen a reflexionar conjuntamente sobre el conocimiento. Los empleados de hoy no llegan al ámbito laboral con esas aptitudes, cruciales para la supervivencia, porque las escuelas no las enseñan. Para ello, el maestro debe abandonar el frente del aula y adoptar el papel de guía y modelo, ayudando a los alumnos a encontrar y utilizar la información que necesitan. No obstante, es posible rescatar la escuela pública. El cambio se puede producir mediante la práctica de las cinco disciplinas de aprendizaje.

- *Utilice el pensamiento sistémico como punto de partida.* Tal vez sienta la tentación de comenzar por la visión compartida, pero los grupos de presión pueden dificultar los debates. Tenga en cuenta, por ejemplo, las complicaciones que se presentan cuando las comunidades intentan revisar el programa de estudios sociales. Cada grupo desea que el programa refleje su propia perspectiva de la historia.

  Creo que la disciplina indicada para comenzar es el pensamiento sistémico. No sólo es un vehículo políticamente neutro, sino un modo elocuente de comprometer a los estudiantes en el aprendiza-

je generativo. Los esfuerzos entusiastas de muchos maestros y administradores ya están difundiendo las actividades participativas en la escuela. En Ridgewood, Nueva Jersey, por ejemplo, el director de Sistemas de Gestión de Información, Richard Langheim, y el director de escuelas primarias, Tim Lucas, han comenzado a incorporar modelos de dinámica de sistemas en las aulas. Un maestro toma un cuento infantil y ayuda a la clase a elaborar un mapa sistémico de las estrategias que utilizó el protagonista. Luego se discute cómo habría resultado la historia si el protagonista hubiera seguido otras opciones. "Como nos resultaba más fácil pedir disculpas que pedir permiso –dice Tom Lucas–, comenzamos por pasos pequeños pero graduales." *

Este pequeño proyecto comunitario brindará a alumnos y docentes capacidad para hallar las medidas que se requieren para reformar la escuela desde dentro.

- *Debilite el poder de la fragmentación en los programas de estudios.* El pedido de integración de los programas no es nuevo, pero siempre fracasa. En muchos niveles escolares, los que preparan los programas son como señores feudales que se niegan a abandonar sus posiciones de autoridad para adoptar un programa integrado y sistémico. Muchos reformadores promueven una innovación a expensas de otras, en vez de aplicarlas de tal modo que se complementen y se refuercen mutuamente. Por ejemplo, el método de la "escritura como proceso" enseña a los niños a abordar un texto no sólo como un producto terminado sino como una serie de pasos. Entretanto, los partidarios del "lenguaje integral" argumentan que la lectura se debe enseñar recurriendo a piezas literarias completas, no mediante un método fónico fragmentario. Los extremistas de ambos bandos se ensarzan en batallas filosóficas, ignorando que algunos estudiantes aprenden mejor con uno de ambos enfoques y que muchos aprenderían mejor con un sistema integrado.
- *Promueva el diálogo entre padres, burócratas, administradores, docentes, alumnos y funcionarios oficiales.* Las escuelas que no favorezcan el diálogo cederán cada vez más ante los grupos de presión. La tarea de suspender el juicio y tratar a los demás como colegas no es sencilla, pero las escuelas no pueden mejorar a menos que la "presión" para reformarlas sea generada por toda la comunidad, no por ciertos grupos.

Algunos sostienen que las escuelas públicas constituyen un monopolio en la medida en que el gobierno no tiene competido-

*** Los cursos de pensamiento sistémico de Ridgewood fueron desarrollados por Richard Langheim, director ejecutivo de Sistemas de Gestión de Información de escuelas públicas, Ridgewood, Nueva Jersey. Un libro reciente sobre pensamiento sistémico en la escuela es *Classroom Dynamics* (Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1994), de Ellen B. Mandinach y Hugh F. Cline.**

res, con lo cual el sistema de los grupos de presión es inamovible. Pero las escuelas no constituyen un monopolio. Si continúan fracasando, la cultura buscará el aprendizaje en una fuente que se preste menos a las influencias, tal vez el canal MTV.

77 ¿Puede aprender el gobierno?



Un cambio estratégico en el sistema impositivo australiano

Bill Godfrey

Cuando Rick Ross lo conoció, Bill Godfrey era vicecomisionado de la ATO (Oficina de Impuestos Australiana). Esta oficina cuenta con 18.000 empleados y una tradición muy burocrática. El comisionado de la ATO, Trevor Boucher (actual embajador de Australia ante la Organización para la Coperación Económica y el Desarrollo), quería terminar con la burocracia y llevar la ATO al siglo veintiuno. La necesidad de aplicar el concepto del aprendizaje condujo al desarrollo de un seminario sobre liderazgo, al cual asistieron más de setenta funcionarios de la ATO y cincuenta ejecutivos de otras organizaciones durante el primer año. Bill se encuentra en una posición ventajosa para juzgar la eficiencia de este tipo de proyectos en el gobierno. Bill continúa difundiendo estos conceptos en Australia, tanto en el sector público como en el privado.

Desde 1984 hemos trabajado para aumentar la capacidad de aprendizaje de la ATO. Esta oficina, con sus 18.000 empleados, se encarga de recaudar impuestos, ejecutar leyes impositivas y administrar las leyes australianas de protección de la infancia. Creo que nuestra experiencia demuestra que es posible, aun en un gran organismo oficial, pasar de una típica burocracia cerrada a una organización de servicios flexible y ágil. Sería prematuro decir que nuestro proyecto ha tenido un éxito total —y nunca se llega del todo, pues nunca se alcanzan los objetivos por completo—, pero hay indicios de que seguimos el rumbo correcto.

Se puede argumentar que los gobiernos necesitan adaptarse al cambio más que ninguna otra organización, pero los gobiernos presentan un terreno dificultoso para alentar el aprendizaje. A menos que se apliquen o introduzcan estas condiciones, las probabilidades de éxito son muy bajas.

- Primero, debe haber liderazgo en la cima de la organización, idealmente un funcionario visible, activo y perseverante. En la mayoría de los países, este funcionario sería el director de un organismo. (El sistema estadounidense, donde el director cambia cada vez que cambia el gobierno, puede ser estructuralmente hostil al aprendizaje.)
- El dirigente debe estar preparado para defender públicamente una dirección y un sistema de valores que sean compatibles con el aprendizaje. (Vacilo en usar la palabra "visión", pues implica una claridad que tal vez no exista al principio.)
- Se debe contar con el respaldo del jefe político de la organización.
- En general debe haber una crisis: una situación que obligue a la organización a planificar con mayor antelación que de costumbre.
- Se debe conceder un tiempo razonablemente largo para que los cambios echen raíces.
- Por último, sospecho que debe existir la voluntad, por parte de los funcionarios y empleados, de considerar que prestan un "servicio" a "clientes" identificables (aunque el "servicio" consista en sacarles el dinero que han ganado con el sudor de su frente). Por varias razones, este énfasis en la clientela es rarísimo: las oficinas del gobierno abarcan una amplia gama de actividades, y puede ser difícil definir quién es el cliente de una función de la Secretaría de Comercio.

Aunque se satisfagan estas condiciones, aún se debe lidiar con la burocracia. Desde luego, todas las burocracias se resisten fieramente a la flexibilidad. Pero consideremos que existen muchas presiones que favorecen la burocracia en gobiernos como el de Australia:

- La mayoría de las estructuras de pago impiden que se ingrese en un servicio público por los puestos superiores. Hay pocas oportunidades para que gerentes experimentados del sector privado obtengan un puesto responsable.
- Puede ser difícil recompensar el buen desempeño o impedir el mal desempeño, pues hay pocos ascensos disponibles y graves restricciones sobre las escalas de pago.
- Las estructuras formales que son comunes a los servicios oficiales

refuerzan la lealtad a ciertas funciones, más que al organismo, al gobierno o al país. La ley australiana de la función pública incluso define al funcionario como "el que ocupa un puesto".

- Cuando ingresé en la función pública, después de una carrera gerencial en el sector privado, me asombró que los funcionarios públicos y políticos fueran tan reacios a elogiar a sus empleados. El elogio y el aliento son recompensas cruciales, especialmente cuando hay limitaciones en otras remuneraciones formales.
- Los funcionarios del gobierno trabajan en una atmósfera de investigación: auditores, comités parlamentarios, comisiones, grupos de presión, partidos políticos, facciones del gobierno, medios noticiosos. Todas estas entidades indagan públicamente los detalles de la gestión diaria y utilizan las pruebas de error para sus maniobras políticas. Esto alienta entre los empleados del gobierno una actitud defensiva, una preferencia por evitar las controversias, un énfasis en la corrección de los procedimientos en detrimento de los buenos resultados, y el control centralizado como medio para impedir errores locales. Desde luego, por mucho que un funcionario odie esta forma de control, cuanto más inevitable la consideramos, más la reforzamos.
- El núcleo del problema es el modo en que se considera a los funcionarios públicos. En la cultura occidental existen dos perspectivas filosóficas primarias. En la perspectiva "anglosajona", basada en la tradición inglesa del "servicio" público, el propósito de la administración pública es crear buenos resultados, la prestación de un servicio. En la perspectiva "europea", derivada del Código Napoleónico, la meta dominante es la calidad del proceso, el modo en que la organización se atiene a las normas y procedimientos de los funcionarios. * Los diseñadores y críticos del gobierno aspiran a conciliar el buen servicio con la estricta adhesión a las reglas. Pero en un mundo cambiante esto es imposible. Si se capacita al personal y se lo orienta hacia el servicio a la clientela, el sentido común reconocerá que algunas normas ahora carecen de relevancia.

Así, un importante debate está surgiendo en muchos gobiernos. ¿Pueden los gobiernos redefinir sus mecanismos de responsabilidad y control con miras a lograr mayor eficiencia? ¿Ayudarán los mecanismos para construir unidad —como la visión compartida y la elaboración de modelos mentales— o se impondrá la fijación política en el error? Es un debate urgente, pues la viabilidad de las naciones y las

*** En estos temas me h basado en una conferencia de Otto Brodtr de la oficina del auditor general del Canadá.**

comunidades depende de la capacidad de aprendizaje de los gobiernos. Si no aprendemos, la gente procurará sortear el proceso político. Tal vez podamos aportar algo al debate si describimos lo que hemos aprendido en la ATO, y lo que aspiramos a alcanzar.

Un sistema para contribuyentes confiados

NO NOS PROPONIAMOS SER UNA "ORGANIZACION INTELIGENTE". MAS AUN, ni siquiera sabíamos que en los Estados Unidos existían procesos similares. Nuestra meta era mejorar la gestión impositiva. El proceso de cambio se inició con la designación de un nuevo comisionado en 1984. La visión de lo que intentábamos lograr evolucionó a lo largo de los años.

Además de contar con un comisionado que era un líder enérgico y comprometido, y de recibir el apoyo de un ministro poderoso y reformista, tuvimos una oportunidad gracias a las leyes de 1983 sobre la función pública. Estas leyes estaban destinadas a reducir el control de los organismos centrales y alentar el uso de prácticas de gestión propias de la empresa privada, incluidas la descentralización y la devolución de la autoridad.

Más aún, teníamos el ímpetu de una crisis. El sistema de evaluación australiano (en el cual la ATO revisaba laboriosamente todas las aportaciones impositivas) se estaba hundiendo bajo su propio peso. Teníamos que pasar a la "autoevaluación" (donde los contribuyentes calculan lo que deben). Por primera vez en nuestra historia deberíamos adoptar una filosofía de "acatamiento voluntario". Tendríamos que suponer que los contribuyentes, con la ayuda y la información correctas, calcularían bien sus impuestos.

Hay toda clase de contribuyentes, y no todos son de fiar. Así que teníamos que optar por ser optimistas, y ver la botella medio llena, no medio vacía. Además de operar con confianza, debíamos encontrar modos de construir confianza, y razones para que la gente prestara su colaboración.

Introdujimos la idea de una segmentación formal del mercado en 1988. En esa época habían existido pocos intentos de analizar quiénes eran nuestros clientes y qué deseaban de nosotros. Por ejemplo, ahora comprendíamos que además de recaudar impuestos, nuestra tarea también consistía en *reducir los costes de la comunidad en tiempo y esfuerzo.* Muchos contribuyentes necesitarían ayuda y servicio, así que los

procesos de auditoría educarían y respaldarían a los contribuyentes, además de realizar sus tareas normales. Con el tiempo, para las empresas, combinaríamos diversas funciones en equipos multidisciplinarios destinados a brindar asesoramiento.

Tardamos dos años para que estos imperativos comenzaran a reemplazar la mentalidad de ATO, según la cual "nosotros teníamos razón y ellos estaban equivocados". Los progresos fueron desparejos. Comenzamos a reconocer formalmente que nuestro éxito dependía de la capacidad de asociarnos con nuestros clientes. Esto, a la vez, nos brindó una valiosa plataforma para formar grupos de autogestión, un proyecto que aún está en sus etapas iniciales.

Enseñando a los equipos a trabajar en conjunto

COMO LA MAYORIA DE LAS BUROCRACIAS, ATO HEREDO UN ESTILO DE GESTIÓN jerárquico basado en las funciones. Los grupos de trabajo abordaban paralelamente un mismo proceso, a menudo compitiendo con sus pares en otros aspectos del servicio. Había poco margen para la iniciativa y ninguna tradición de participación. Las relaciones entre directivos y sindicatos eran muy hostiles.

Los primeros acicates para el cambio fueron un vasto proyecto informático y un proyecto general de simplificar nuestras engorrosas estructuras de pago y clasificación. El proyecto informático era tecnológicamente complejo y audaz, pero su efecto sobre el personal y el modo de trabajo era aún mayor. El gobierno necesitaba asegurarse de que esa inversión de mil millones de dólares fuera rentable, y el sindicato insistía en que la fuerza laboral debía participar plenamente en los cambios. En medio de estas complejas negociaciones, la revisión de la estructura de pagos brindaba la oportunidad de introducir nuevos modos de trabajo y nuevas formas de relación. En poco tiempo se modificó el diseño de ocho mil puestos. Antes el proceso de un cálculo de impuestos requería la participación de trece sectores de la oficina, pero ahora dependía de equipos multidisciplinarios. Para muchos, era la primera vez que les pedían opinión y que trabajaban en equipo.

Modificamos continuamente el proceso de ascensos para recompensar carreras más flexibles, un proceso lento en un clima de restricciones económicas. Pero hemos descubierto que existe mayor margen en la esfera de las recompensas intrínsecas, quizá porque antes se tra-

taban con tanto cinismo. Para aprovechar esta oportunidad, nuestros dirigentes tenían que demostrar que estaban realmente interesados en efectuar estos cambios. El comisionado, por ejemplo, dedicó mucho tiempo y esfuerzo a explicar en foros públicos lo que intentaba hacer la ATO, por qué lo hacía y dónde teníamos éxito. Esto tenía el propósito de obtener respaldo público, pero también de demostrar apoyo al personal de la ATO.

Cuando comenzamos a cambiar nuestra infraestructura, pronto vimos flaquezas en nuestros métodos tradicionales de capacitación. En los niveles inferiores, ello significaba la perpetuación de prácticas tradicionales en generaciones de empleados, como la de sentarse junto a ellos. En los puestos superiores, dependíamos de universidades, entidades profesionales y especialistas. La capacitación rara vez se relacionaba con el trabajo real, y el tiempo de aprendizaje no estaba integrado a nuestros ciclos de presión laboral. En consecuencia, no existía interés en el aprendizaje, que se consideraba "tiempo libre" o una interrupción fastidiosa.

Reconocíamos la necesidad de modificar la capacitación y el desarrollo como parte de todo un sistema de políticas (diseño laboral, remuneraciones y ascensos, planificación de la fuerza laboral, planificación de las carreras) que nos ayudaran a modificar actitudes y conductas. Descubrimos que los enfoques más fecundos comienzan con equipos enteros. En un programa, reunimos a todo el equipo de gestión para la asimilación de aptitudes técnicas, interpersonales y de autoconciencia, sobre todo reflexión y modelos mentales. El resto de la organización reaccionó socarronamente ante este programa, pues los participantes no sabían explicar lo que hacían durante las sesiones. Pero el programa envió el claro mensaje de que las aptitudes para el aprendizaje eran importantes para todos. En programas posteriores, nos cercioramos de invitar a los participantes de otras organizaciones públicas y privadas, que contribuyeron a incrementar nuestra conciencia de las prácticas y modelos mentales de otros. *

Aun después de ocho años, modificamos continuamente la visión de nuestra meta. Algunas prácticas nuevas están consolidadas. Otras, como el pensamiento sistémico, apenas han comenzado y aún no han echado raíces. Pero la organización ya no puede volver atrás. Mucha gente ha cambiado su visión del mundo de la ATO y el papel que desempeña en él. La fe del comisionado en la gente está ampliamente justificada por la cantidad de personas que trabajan juntas para dar concreción a sus visiones compartidas.

Estos programas de seguimiento se usaban en un programa dirigido en Australia por Rick y Joyce Ross. Rick Ross también ha preparado un video de una obra que utilizamos en ATO para "difundir el mensaje".

El desafío de la opción

En los círculos de la empresa privada está de moda decir que se requiere un cambio estructural pero que los gobiernos son incapaces de ello, así que la tarea depende de los empresarios. Eso revela un error lógico que es peligroso para el conjunto de la sociedad. Los empresarios deben asumir un papel de liderazgo, en efecto; es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito. Un gobierno que no se haya transformado tiene un inmenso poder para contrarrestar el aprendizaje que pueden generar las empresas. Pero el proceso de transformación del gobierno significa que no sólo se deben cambiar los sistemas de ciertos organismos, sino la cultura política en general.

Todo proyecto de transformación de un organismo público revela cuán hostiles pueden ser las formas aceptadas de debate político para el aprendizaje organizacional. Los políticos siempre insisten en prestar buenos servicios ateniéndose al reglamento, pero ambas cosas son incompatibles. No es posible prestar buenos servicios obedeciendo ciegamente las reglas. Pero la mayoría de los funcionarios se niegan a abandonar una de ambas. El resultado final siempre consistirá en malos servicios y falta de aprendizaje.

78 Aprendizaje y planificación



Donald N. Michael

Este artículo va dirigido a las personas que se interesan en la creación de políticas: gente interesada en una ecología viable, el desarrollo del Tercer Mundo, la construcción de ciudades más habitables, la prestación de mejores servicios de salud, educación cívica y laboral, economías rentables o simplemente una estrategia de éxito. ¿Pero pueden los organismos normativos, sean públicos o privados, instituir el aprendizaje? Hace más de veinte años, el libro On Learning to Plan – And Planning to Learn *(San Francisco: Jossey-Bass, 1985) de Donald N. Michael, publicado originalmente en 1973, propuso una idea que entonces era radical: los organismos normativos debían renunciar a la presunción de saber lo que hacían. Donald continuó escribien-*

do sobre el aprendizaje y el gobierno, y sus ideas han influido sobre una generación de planificadores, incluida la mayoría de los que llevaron el "aprendizaje" al mundo empresarial a principios de los 80.

¿Qué significa fijar normas responsables en un mundo cada vez más interdependiente, interrelacionado y cambiante? Nadie sabe de antemano lo que se necesita para formular políticas que cumplan nuestras intenciones. Ello ocurre porque la gente es inevitablemente ignorante en tres sentidos:

1. No comprendemos nuestras complejas circunstancias, no poseemos una teoría viable del cambio social en condiciones turbulentas. (Ni siquiera podemos predecir los cambios en la tasa de natalidad o la economía con más de un semestre de antelación. Y las complejidades de los sistemas humanos vastos y no lineales siempre se nos escaparán.)
2. Aunque dispusiéramos de todos los datos, disentiríamos en la interpretación. Siempre habrá múltiples interpretaciones de la condición humana, y no hay modo de dar con la interpretación verdadera.
3. Aquello que observamos, buscamos o eludimos depende en gran medida de necesitades y motivaciones inconscientes, algunas incorporadas genéticamente, otras de origen cultural, pero todas ocultas para nosotros mismos mientras abordamos nuestros asuntos diarios, aunque aduzcamos razones racionales para lo que hacemos o dejamos de hacer.

¿Esta carta es pues una exhortación a desesperar? No. Hay un modo de satisfacer nuestro entusiasmo y cumplir con nuestras obligaciones éticas: el aprendizaje. La mayoría de la gente, sobre todo en las instituciones y organizaciones que determinan las políticas, no sabe o no quiere saber que no tiene las respuestas. ¡Pero usted lo sabe! Habiendo probado el fruto del árbol de la sabiduría, ya no puede conservar una edénica ignorancia de su ignorancia.

LA PLANIFICACION COMO APRENDIZAJE

Para cumplir con sus responsabilidades éticas, debe realizar sus actividades como actividades de aprendizaje, es decir, de exploración, descubrimiento y experimentación. El aprendizaje depende de la capacidad para *reconocer incertidumbres específicas*, preguntas cuyas respuestas nunca sabremos. Pensemos, por ejemplo, en la cantidad de incertidumbres que se relacionan con la atención de la salud, la eliminación de los desechos nucleares, la estrategia económica, la educación de la

infancia y la socialización de los adolescentes. Los organismos normativos deberían reconocerlas, pero rara vez lo hacen.

El reconocimiento de incertidumbres permite construir un sistema de aprendizaje basado en la *admisión del error*. Los planificadores competentes saben que se cometerán errores cuando se ejecuten ciertas políticas. Partiendo de incertidumbres específicas, diseñan de antemano aptitudes organizacionales para absorber esos errores apenas ocurran, y para utilizar la experiencia así adquirida como medio de corrección continua.

La admisión de incertidumbres específicas y la absorción del error generan honestidad e integridad. Estos son requisitos operativos para la flexiblidad, para adaptarse al cambio. Pero a la vez dependen de otras normas y aptitudes:

- *Trazado de límites.* Comprenda las inevitables diferencias en control de zonas, marcos temporales, perspectivas conceptuales y relaciones humanas, y utilícelas constructivamente. (Por ejemplo, diseñe las normas de modo que los receptores monitoreen los resultados como parte de los procesos de detección de errores.)
- *Admisión de la ambigüedad.* Sabiendo que, en la modalidad de aprendizaje, su función no está bien definida, usted debe aprender a protegerse de posibles trastornos emocionales.
- *Comunicación interpersonal.* Por ejemplo, aprenda a escuchar atentamente sin interrmpir, y entienda lo que dice el otro sin apresurarse a presentar sus propios argumentos.

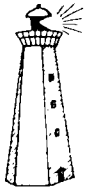
⟅⟅ **Véase "Equilibrio entre indagación y alegato" (capítulo 36).**

EL IMPERATIVO EDUCATIVO

Nadie puede fijar políticas por sí mismo. No sólo se necesita influencia para lograrlo, sino que se requiere un grupo de respaldo para contar con energía emocional. Así, para ampliar su comunidad de aliados, usted debe convertirse en un educador que enseñe a los demás el imperativo de conducir la fijación de políticas como una actividad de aprendizaje.

Pensemos, por ejemplo, cuán interesante sería capacitar a los miembros de la comunidad para participar en la planificación de la aplicación de normas educativas que los afectan, de modo que aprendan a evaluar las repercusiones y puedan participar en la revisión de esas normas.

La incertidumbre y el error despiertan sentimientos de vulnerabilidad. Hay que aceptar el riesgo de convivir con aquello que se desconoce. Pero siempre ha sido así para los seres humanos creativos. ¡Bienvenido al mundo del aprendizaje!



79 Aprendizaje y comunidad *

Charlotte Roberts

Agradecemos a Jackson Bundy y Preston McLaurin, de la Cámara de Comercio de Greenwood, por su ayuda con esta nota.

¿Hasta dónde extender los límites de una organización inteligente? ¿Hasta cien personas dentro del mismo edificio? ¿Hasta mil en la misma función o zona metropolitana? Muchos estamos empezando a creer que el límite más indicado para la organización dispuesta a aprender es mayor que la organización misma, y se extiende a toda la comunidad geográfica donde se encuentra.

Los líderes comunitarios comprenden cada vez más que sus comunidades o regiones necesitan elaborar una visión compartida y planear para el futuro en forma conjunta. Los ciudadanos están reconociendo que su comunidad quedará expuesta al deterioro si ellos no participan en la definición de su futuro. El proceso de elaborar una visión comunitaria a menudo comienza con el liderazgo político, empresarial o educativo, pero acumula energías cuando una masa crítica de gente de todos los sectores comienza a preguntarse: ¿Qué necesita la comunidad para prosperar en los años venideros? ¿Cómo podremos florecer, no sólo sobrevivir? ¿Cómo logramos que cada miembro se interese en aprender sobre nuestro futuro colectivo?

Una de esas comunidades, cuya experiencia ha resultado muy educativa para mí, es Greenwood, Carolina del Sur, donde varios líderes comunitarios —entre ellos el vicepresidente ejecutivo de la Cámara de Comercio, el gerente de una fábrica textil de la zona, un director de escuela y muchos otros— han dirigido un proyecto de aprendizaje. Comenzó como un esfuerzo empresarial conjunto para abocarse al estudio y la práctica de la calidad, siguiendo las enseñanzas del doctor W. Edwards Deming. Los empresarios pronto reconocieron el papel decisivo del resto de la comunidad. Para conformar una fuerza laboral capaz de aplicar los principios de la calidad, tendrían que participar

las escuelas públicas, los hospitales, las organizaciones religiosas, el gobierno local y otros.

Greenwood, como el resto de los Estados Unidos, enfrentaba profundos problemas de calidad de vida: embarazo de adolescentes, malas condiciones sanitarias, violencia juvenil, pobreza, hambre, analfabetismo, rebelión contra la educación tradicional, desempleo y demás. Muchos individuos y grupos han abordado estos problemas en forma aislada, pero el éxito era parcial porque ninguno de ellos podía influir sobre todos los aspectos de un problema.

Una comunidad abierta al aprendizaje

CUANDO SE OPTA POR CREAR UNA ORGANIZACION ABIERTA AL APRENDIZAJE en una comunidad geográfica, se inicia un viaje permanente, plagado de obstáculos y retrocesos. Primero, la comunidad debe desarrollar un liderazgo comprometido. ¿Quién siente tanto apasionamiento por la visión como para adoptar una postura pública a favor de ella, aun frente al cinismo y los problemas crónicos? Al principio surge un pequeño grupo de entusiastas, gente que se brinda respaldo mutuo. Los dirigentes de este cuadro no se sostienen en su personalidad ni su influencia, sino en sus conceptos; refinan y modelan las metas comunitarias para que su visión sea algo más que un objetivo "idealista". Mediante sus esfuerzos concertados, que incluyen presentaciones y reuniones, la voz se corre en la zona, y otras personas empiezan a valorar el proyecto.

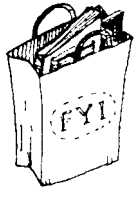
La participación de otros crea otro obstáculo. En algunas comunidades, existen grupos que jamás han colaborado entre sí. Si el sector empresarial propone una visión noble y elevada, los educadores y los sectores de menores ingresos recelan de ella. Si las iglesias inician el proyecto, las empresas y el gobierno tienden a alejarse. Y si los líderes originales provienen del gobierno, otros lo ven como una artimaña para la reelección. Puede ser especialmente dificultoso superar la brecha entre los grupos raciales, tanto en las grandes ciudades como en las comunidades pequeñas.

A medida que otros participan, el grupo original experimenta una crisis de diversidad, donde debe ceder influencia a otras personas de estilo diferente, o resignarse a perder repercusión. Las aptitudes del aprendizaje en equipo y el diálogo son vitales en esta etapa, pues permiten que la gente aprenda a aprender y conducir en conjunto, abarcando sus variadas perspectivas.

Mientras exploran sus problemas comunes, los grupos de Greenwod han encontrado un valioso instrumento en la disciplina de los modelos mentales. "Se trata de decir la verdad y alentar a otros a hacer lo mismo", ha declarado un director de escuela.

Esta campaña de aprendizaje se expandirá inevitablemente hacia otros sistemas de la comunidad. Los dirigentes de Greenwood han logrado que el departamento de educación construyera una red más vasta de apoyo. El aprendizaje comienza a afectar más aspectos de la vida de los individuos, entre ellos la autoestima, las aspiraciones, la percepción de la autoridad y las relaciones. En el ala de maternidad del hospital se ha impulsado el programa "Nacido para leer", que demuestra la importancia de leer y hablar con los niños, y de paso revela a los padres que ellos pueden ser capaces y competentes. Para alcanzar este logro, se debe alentar una creencia básica: todos merecen ser vistos y oídos como personas valiosas que pueden hacer aportaciones a la comunidad.

Creemos que la comunidad abierta al aprendizaje es una posibilidad y que es vital alentarla. Ansiamos tener noticias de personas que hayan comenzado a concretar una visión de la comunidad donde cada persona es íntegra y productiva.



EXPLORANDO EL FUTURO

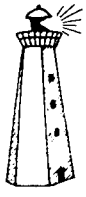
Las conferencias sobre "exploración del futuro" (*future search*) se pueden aplicar en muchas situaciones, pero resultan muy atinadas en los problemas comunitarios, donde todos se echan culpas y nunca se logra nada. Se deben reunir tantos interesados como sea posible, y concentrarse en un tema. De pronto, toda la comunidad se encuentra en la sala, resolviendo problemas en conjunto, en vez de tener un experto que acuda con una solución. El orden surge del caos.

El libro *Discovering Common Ground* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1992), de Marvin Weisbord y treinta y cinco colaboradores internacionales, es una compilación de ejemplos que presenta conferencias realizadas en diversas circunstancias, entre ellas varias organizadas por los autores de esta técnica, Fred y Merrelyn Emery, y el difunto Eric Trist. El libro presenta gran cantidad de correspondencia, observaciones prácticas y otros elementos. Es ideal para el organizador de conferencias, más que para los gerentes, pero es vital si le interesa este recurso. **—RR.**

Fronteras

Las "fronteras" son campos que no encajan en ninguna de las cinco disciplinas y que quizás evolucionen hasta convertirse en disciplinas aparte. Aquí nos concentramos en dos fronteras significativas: las "organizaciones comunitarias", un conjunto de teorías y prácticas con fuerte arraigo en la tradición democrática, y los "laboratorios de aprendizaje", el arte de crear y utilizar modelos informáticos para afinar la capacidad de gestión.

80 Organizaciones comunitarias



Bryan Smith

Cuando yo era pequeño, mis padres poseían un hotel al norte de Toronto, Canadá. Tuvimos muchos huéspedes durante treinta y pico de años, y cada verano era fascinante observar el resurgimiento de esa comunidad. Yo tenía la sensación de que mi familia era el vínculo que creaba y mantenía ese ámbito, y nuestros huéspedes terminaban por ser amigos. Creo que las organizaciones se definen, asimismo, por el compromiso que asume la gente de construir algo que valora. Tal es el propósito de la tarea que describimos aquí.

En la práctica, definir las organizaciones como comunidades significa utilizar métodos de desarrollo comunitario en las organizaciones, sobre todo las empresas. También significa ver las organizaciones como centros de sentido y propósito donde las personas pueden comprometerse como ciudadanos libres de una sociedad democrática. Y significa generar nuevas respuestas para las preguntas concernientes a contrataciones, despidos, toma de decisiones y remuneraciones justas. El concepto de las organizaciones como comunidades refleja un cre-

ciente conjunto de ideas acerca de la conciencia de una organización: el papel que las empresas, por ejemplo, deben desempeñar si desean atraer y conservar a la gente más talentosa.



81 Lo mejor de dos mundos

Las organizaciones como comunidades: principales procesos

Juanita Brown, David Isaacs

Juanita Brown es una estratega organizacional con veinte años de experiencia en la integración de estrategia empresarial con desarrollo comunitario. David Isaacs es un especialista en liderazgo que tiene experiencia en fomentar el aprendizaje tanto en empresas comerciales como en organizaciones sin fines de lucro. Ambos son innovadores en este nuevo campo, y han desarrollado el material que incluimos aquí, en colaboración con su colega Sherrin Bennett de Interactive Learning Systems.

Cuando se piensa en la palabra "empresa", ¿qué imágenes, pensamientos o asociaciones acuden a la mente?

Ahora pensemos en la palabra "comunidad". ¿Qué imágenes sugiere esta palabra?

Las respuestas que la gente ofrece a estas preguntas son asombrosamente coherentes. "Empresa" evoca imágenes de autoridad, burocracia, competencia, poder y rentabilidad. También evoca imágenes de máquinas, predominio del orden y una vía jerárquica reforzada por "superiores" que dirigen a "subordinados".

En cambio, la gente evoca una gama de imágenes distintas cuando piensa en "comunidad". Algunos hablan de colectas, o de voluntarios que colaboran en campañas públicas. Otros piensan en reuniones municipales, democracia y responsabilidad personal. Otros hablan de la sensación de vivir en un vecindario donde hay colaboración y alta calidad de vida. Muchos piensan en compromiso, equipo, espíritu, diversión, en una educación donde se sienten partícipes de la vida de sus hijos, en ayudar a mantener limpio el medio ambiente. Sean cua-

les fueren los detalles, las imágenes siempre evocan una sensación de compromiso con los demás.



COMUNIDAD

La palabra "comunidad" tiene viejas raíces que se remontan al indoeuropeo *mei*, que significa "cambio" o "intercambio". Al parecer ésta se unió con otra raíz, *kom*, que significa "con", para producir la palabra indoeuropea *kommein*, compartido por todos.

Creemos que la idea de "cambio o intercambio compartido por todos" se aproxima bastante al sentido actual de comunidad en las organizaciones. La construcción de una comunidad es una estrategia clave para que todos sus integrantes compartan las obligaciones y beneficios del cambio y del intercambio. **—JB**

Durante milenios, las comunidades han sido los mecanismos más poderosos para crear cooperación humana e interdependencia. En cambio, las organizaciones en gran escala sólo han sido una fuerza poderosa en los últimos cien años. Al cumplir su misión económica, las empresas industriales mejoraron el nivel de vida de muchos millones de personas, pero también nos separaron de nuestros lazos tradicionales con la tierra y la familia, sin llenar el vacío que dejaba la pérdida de un propósito común y de los valores comunitarios. Vemos los resultados en el ámbito laboral: drogadicción, estrés, crisis familiares y problemas de salud. Todo ello causa tantos inconvenientes a la organización como a la sociedad y los individuos afectados.

La gente siempre ha hallado fuentes de sentido donde pasa la mayor parte del tiempo. La mayoría de nosotros hoy pasamos ese tiempo en el lugar de trabajo. Aun la idea de un "lugar de trabajo" evoca una época anterior a la industrialización, en que la gente vivía y trabajaba en el mismo ámbito. En ese lugar la gente aprendía, por medio de la práctica, las aptitudes de la participación democrática y el sentido de un objetivo común. Hoy, si deseamos evitar el desmoronamiento del sentido en todos los ámbitos de la sociedad, las organizaciones pueden contribuir convirtiéndose en campos de práctica para las aptitudes que conducirán a una conducta democrática. No se trata sólo de una cuestión humanitaria o un problema moral, sino que

representa una oportunidad de contribuir a la renovación de una sociedad democrática. También es un requerimiento práctico para mantener la salud, vitalidad y productividad de la gente que interactúa con la organización. No es casual que la exhortación actual a la "participación" y la "autogestión", claves de la competitividad, esté ligada a la necesidad de desarrollar las aptitdes esenciales para una participación responsable.

No creemos que las organizaciones deban reemplazar a las comunidades. La mayoría de la gente continuará perteneciendo a varias comunidades al mismo tiempo, incluida la comunidad laboral. Tampoco se debe revivir el viejo "pueblo fabril". Estas formas de paternalismo benévolo desalientan la responsabilidad personal y la autogestión que se requieren para sostener la vitalidad de las verdaderas comunidades laborales. Por último, el concepto de la organización como comunidad no significa abandonar el espíritu emprendedor del mundo de los negocios, sino que brinda la oportunidad de combinar lo mejor de la tradición comunitaria con lo mejor del sistema de libre empresa. Existen cada vez más pruebas de que, en los años venideros, una combinación de la empresa con la comunidad puede obtener mejor desempeño que cualquier forma tradicional de organización. Pero es preciso diseñarla no sólo para respaldar la *experiencia* personal de la comunidad, sino también para asegurar la *permanencia* de la comunidad. Ello significa que cualquiera que diseñe las organizaciones como comunidades debe abordar problemas de infraestructura y de autogobierno.

Las técnicas para esta tarea surgieron del movimiento de desarrollo comunitario y de organizaciones voluntarias. Miles Horton y el Highlander Institute fueron pioneros. El trabajo de Paulo Freire en la educación brasileña, la tradición de los círculos de estudio escandinavos y el activismo comunitario de la Industrial Areas Foundation de Saul Alinsky son influencias decisivas. Más recientemente, M. Scott Peck y la Fundación para Aliento Comunitario han sumado nuevas perspectivas. El trabajo de Marvin Weisbord sobre el desarrollo de técnicas de "exploración del futuro" (véase el final del capítulo 79) constituyen una extensión de la tradición del desarrollo comunitario. Y, concordemos o no con sus métodos, es indudable que Gandhi, Martin Luther King, Jr., y César Chávez fueron líderes talentosos que descubrieron enfoques creativos para lograr que la gente trabajara en conjunto en pos de la visión compartida de un futuro mejor.

En los círculos empresariales del pasado, la idea de alentar el com-

promiso emocional de cientos o miles de personas inquietaba a los directivos. Pero los tiempos están cambiando. Hoy, para sacar partido de los mercados cambiantes y las necesidades del consumidor, son imperativas las respuestas rápidas de gran cantidad de personas. El desarrollo comunitario ayuda a combatir la "artritis empresarial" y la rigidez jerárquica que entorpecen la acción de los empleados.

Recordemos además que el concepto de organización comunitaria tiene sólidas raíces en las tradiciones democráticas. Los Estados Unidos y el Canadá tienen una larga historia de asociaciones voluntarias de socorros mutuos. Tanto las comunidades cuáqueras de Nueva Inglaterra como las comunidades de frontera del Oeste norteamericano se basaban en el respeto a los compromisos mutuos y la participación democrática informada. Esta tradición se perpetúa hoy en los grupos vecinales de prevención del delito, los ayuntamientos, la Sociedad del Cáncer, la Sociedad Cardíaca y muchos proyectos similares. Constituyen un legado viviente y un ejemplo de capacidad para servir al bien común y también al interés personal.

Es esencial que las organizaciones empresariales saquen partido de esta vitalidad y esta tradición de servicio, participación y aportación al bien común. Afortunadamente, empezamos a ver empresas que experimentan con las prácticas de construcción comunitaria. Por ejemplo:

- Motorola ha realizado una gran inversión en capacitación y aprendizaje, no sólo con sus empleados, sino con los distritos escolares que brindan la continuidad de talento futuro para la compañía. Los jubilados funcionan como docentes adjuntos en los ámbitos de aprendizaje, oficiando de puente entre el pasado y el futuro de la comunidad de Motorola.
- En Steelcase, los gerentes han creado "vecindarios" físicos donde productos y equipos de negocios colaboran en proximidad. Han diseñado una especie de "ejido" para alentar la conversación informal y la colaboración que asociamos con los pueblos pequeños.
- Herman Miller ha enfatizado la alianza de la organización con los empleados, tanto en lo concerniente a derechos y responsabilidades en la comunidad empresarial como en la idea del liderazgo como servicio comunitario.

En los últimos años, junto con directivos de varias organizaciones, hemos identificado varios procesos esenciales para crear y sostener organizaciones comunitarias. Son las seis C, procesos destinados a

mejorar la capacidad, el compromiso, la contribución, la continuidad, la colaboración y la conciencia.

PROCESO # 1: CAPACIDAD

Las comunidades vitales son capaces en el sentido de que poseen las aptitudes, el conocimiento y las características personales para renovarse y reinventar su futuro. Lo consiguen alentando el aprendizaje y el mejoramiento entre sus ciudadanos, como una empresa colectiva.

"Para abrazar esta idea rectora en las organizaciones —declara Bryan Smith—, se requieren gerentes que depositen mayor fe en la capacidad de la gente para desarrollarse." Los ejecutivos deben preguntarse si su compañía constituye una comunidad que pueda alentar a sus integrantes a pensar mejor, que cuente con el entusiasmo de la gente, y que permita a sus miembros aprender, crecer y afinar sus aptitudes aun en tiempos de crisis y cambio.

En una organización basada en principios democráticos, el aprendizaje sólo puede surgir del interés de los miembros en asimilar cosas que les interesen. Por ejemplo, la gente aprende a organizar grandes reuniones cuando entiende que dichas reuniones son necesarias. Este estilo de aprendizaje *just in time* (donde la instrucción, el entrenamiento y el trabajo están integrados en un proceso común) es realzado por el respaldo comunitario. En las comunidades laborales sanas también hay reuniones que se celebran al concluir un proyecto común —trátese de un congreso o de la introducción de un nuevo proyecto— para que los miembros reflexionen en conjunto, en una actitud indagatoria, acerca de posibles mejoras para el futuro.

La sangre de una organización comunitaria es la capacidad para el diálogo, no sólo dentro de un equipo, sino en toda la empresa. Si el capital intelectual es el patrimonio clave en la era del conocimiento, la capacidad para conversar sobre las cosas que importan es esencial para generar ideas innovadoras en conjunto.

Véase "Diálogo" (capítulo 54).

PROCESO # 2: COMPROMISO

El compromiso se fortalece cuando las personas forman parte activa de la creación conjunta de algo que valoran. El empleo de palabras, símbolos y metáforas comunes que evoquen emociones positivas tam-

bién contribuye a unir a la gente. El lenguaje de la "empresa como comunidad" es valioso porque suscita una imagen intuitiva de compromiso y contribución mutua, en vez de indicar a la gente cómo debe comportarse.

Para construir una comunidad en una organización sometida a las tensiones del cambio, se debe prestar mucha atención al compromiso mutuo. ¿Qué compromiso pide la organización a sus empleados, y qué compromisos hará y cumplirá la organización? La respuesta varía según la situación.

Muchos empleados están dispuestos a comprometerse con un propósito que trascienda el interés personal, a entregarse para contribuir a la empresa colectiva. Pero vivimos en un sistema de libre empresa, así que los empleados también buscan pruebas concretas de que la empresa está comprometida con ellos, resultados tangibles que premien los esfuerzos invertidos. Es difícil cimentar el compromiso cuando miles de miembros de la comunidad se sienten excluidos porque pierden el empleo. Si la gente es informada sobre las duras realidades económicas, está dispuesta a compartir los inconvenientes en tiempos difíciles. Pero también, naturalmente, desea compartir recompensas tangibles cuando contribuye a salvar la situación.

Recientemente, enfrentada con una reducción presupuestaria, una división de Intel instituyó una reducción gradual de pagos. Los empleados con mejor remuneración, incluidos los ejecutivos, redujeron su paga en un 10 por ciento mientras que los empleados con menor remuneración no perdían nada, y no hubo despidos. Volkswagen Europe, en circunstancias similares, adoptó una semana laboral abreviada de cuatro días y veintinueve horas para salvar 30.000 empleos en su fuerza laboral de 100.000 empleados. En otras compañías, l s empleados han aceptado una jubilación prematura o una licencia temporaria sin goce de sueldo. En todos estos casos se han aplicado principios de desarrollo comunitario. Es esencial que los ejecutivos sean francos al describir las duras realidades de los negocios, para que la gente pueda participar en todos los niveles y determinar maneras justas de resolver problemas comunes.

PROCESO # 3: CONTRIBUCION

Todos los días la gente se queja en oficinas esclerosadas: "Estamos abrumados de papeles. Ojalá tuviéramos ordenadores". Pero en una organización con sentido comunitario, estas personas podrían embar-

carse colectivamente en un proyecto para comprar ordenadores. Podrían realizar sus propios análisis y descubrir que sus necesidzades informáticas se relacionan con la estrategia tecnológica general de la compañía. Tal vez terminen por usar sus herramientas mejor que si alguien hubiera impuesto la medida. En cambio, en muchos casos la introducción de ordenadores se ha topado con gran resistencia porque no se aplicaron simples principios de desarrollo comunitario.

La gente desea dar, sobre todo cuando se trata de algo que considera valioso y necesario. Por eso es importante explicar claramente de qué manera el trabajo cotidiano se relaciona con el éxito de la organización. El mejoramiento de los procesos empresariales incorpora este concepto. Sin embargo, sin una atmósfera comunitaria, la gente tiene la sensación de que sigue siendo un engranaje más.

Las comunidades saludables brindan oportunidades para que todos contribuyan al bien común con toda la diversidad de su talento, no sólo en papeles estrechamente definidos. El talento de cada persona es único, y cada cual permite que la comunidad se siga desarrollando y sirviendo al bien común.

Por ejemplo, en una planta de alta tecnología logramos que todos los empleados participaran en la planificación estratégica. Un operario de mantenimiento se convirtió en director de un grupo de cantores que comenzó a escribir canciones sobre planificación estratégica y visión. Su música contribuyó a unir a todos en una imagen común acerca del futuro, y hubo mucha diversión. Nadie habría conocido su talento si no hubiéramos tenido un proceso de adhesión voluntaria donde la gente podía ofrecer cualquier cosa que considerase valiosa para el esfuerzo general.

En un modelo comunitario de contribución, los sistemas de contratación evalúan los talentos múltiples que posee la gente y que nunca se revelaron en el trabajo porque nadie preguntó. Los sistemas de remuneraciones recompensan a los voluntarios por su iniciativa para realizar tareas que escapan a su responsabilidad convencional.

PROCESO # 4: CONTINUIDAD

Las comunidades no pueden sobrevivir sin un grado de continuidad. Si deseamos cosechar los beneficios de una comunidad sana en el ámbito laboral, debemos ser más creativos en la elaboración de fuentes de continuidad. De lo contrario, los conocimientos de los ciudadanos maduros se pierden en el fárrago de los cambios.

En muchas compañías, por ejemplo, existe un modelo mental tácito según el cual los gerentes que permanecen en su puesto más de dos años se han estancado. Un ámbito laboral que fomente la continuidad debe alentar una perspectiva distinta. Ya existen muchos lugares donde los empleados perciben mayor remuneración sin necesidad de cambiar de puesto, al adquirir una gama más amplia de aptitudes o asumir más tareas. En el futuro, si las personas cambian de puesto, parte de su tarea debe consistir en ser un puente de continuidad con sus reemplazantes. Algunas personas pueden tener puestos rotativos, mientras continúan trabajando un tiempo para sus "unidades originales".

Véase "Libre contratación, estabilidad laboral y límites comunitarios" (capítulo 83).

La memoria institucional es un factor crítico para la continuidad de la comunidad. En tiempos preindustriales, la memoria de la comunidad se transmitía en forma oral. Los mayores conservaban y compartían su conocimiento de las mejores prácticas, de cómo habían plantado, cosechado y distribuido los frutos de su labor. Hoy, el equivalente empresarial de ese conocimiento (cómo se desarrolló y comercializó un nuevo producto) se puede capturar y compartir mediante redes informáticas y bancos de datos. La tecnología respalda una base común de conocimientos que la comunidad puede aprovechar durante años.

Otros aspectos de la memoria institucional se deben comunicar de persona a persona. Por ejemplo, las organizaciones tienen dificultades para conservar la continuidad si no ayudan a los nuevos miembros a comprender los derechos, responsabilidades y prácticas de una comunidad que valora el aprendizaje. Para brindar continuidad a los equipos de autogestión, es aconsejable alentar el liderazgo rotativo del equipo, aun en niveles muy altos, por medio de innovaciones en las prácticas de personal, las pautas de desempeño y los sistemas de pago. Si una persona se desplaza, las demás conservan la historia, la visión y los valores. Un equipo no tiene que empezar desde cero cuando llega un nuevo directivo que desea "dejar su huella".

PROCESO # 5: COLABORACION

La interdependencia constituye la esencia de la colaboración en una comunidad. El desarrollo comunitario procura alentar la colaboración

en poblaciones numerosas, creando una red de intereses múltiples que movilicen a los miembros hasta que se forma una masa crítica de cientos o miles de personas que pueden seguir juntas un camino común. Pueden actuar en forma autónoma en muchos ámbitos distintos, pero actúan con una visión compartida y una estrategia común. El desarrollo organizacional y la creación de equipos, en cambio, se han concentrado en fomentar la colaboración en grupos más pequeños.

La colaboración no vive en abstracto. Depende, por ejemplo, de la red de información que circula libremente en una comunidad próspera. Cuando los miembros saben qué sucede en la comunidad, y por qué, pueden actuar juntos en forma autónoma para alcanzar objetivos comunes sin necesidad de supervisión. Los pregoneros se encargaban de la información pública en las comunidades medievales; hoy los reemplazan los periódicos y las radios locales. En las organizaciones, dicha función depende de las redes informáticas y del correo electrónico, así como de procesos de aprendizaje que afectan a toda la empresa. En las nuevas formas interactivas de planificación estratégica, la gente se reúne regularmente para evaluar sus progresos y confirmar el rumbo, en un proceso de aprendizaje que se extiende a toda la organización.

La colaboración también se fortalece mediante una red de relaciones personales. Aun en las organizaciones con mayor avance tecnológico, la gente necesita una comunicación personal. Los diseñadores comunitarios reconocen que, como seres humanos, necesitamos el trato personal con los demás, y también es importante que nos conozcan y nos vean como gente que hace aportaciones valiosas. En última instancia, el énfasis en las relaciones personales permite que la gente desarrolle una red de confianza mutua donde los miembros de la comunidad laboral saben que pueden contar con los demás y con sus dirigentes. Todos estos factores —participantes, información, relaciones, confianza— se pueden urdir delicadamente en una textura que alimente y sostenga el proceso de colaboración.

PROCESO # 6: CONCIENCIA

Todas las comunidades sanas incorporan procesos que bien podemos describir como mecanismos de "conciencia". La organización halla maneras de encarnar o suscitar principios rectores, y valores tales como el servicio, la confianza y el respeto mutuo. Estos a su vez se traducen en actos cotidianos y decisiones concretas. Pero la mayoría de

los mecanismos de conciencia organizacional son tácitos. Aunque exista una proclama de valores, rara vez se plantea explícitamente la pregunta "¿De qué seremos responsables?" La construcción de una comunidad lleva esa pregunta a la superficie.

A menudo asociamos la conciencia con la culpa (hablamos de tener "mala conciencia"). Pero es más útil pensar que las personas y las organizaciones tienen una "buena conciencia" que surge de haber elegido actuar como individuos responsables y ciudadanos de una organización. Esta es la base perdurable de una sociedad democrática.

Comenzamos a acumular pruebas de que tener conciencia también es fructífero en cuanto a los resultados económicos. Un estudio reciente indicaba que en un período de más de once años las ganancias netas crecieron un 756 por ciento en compañías que habían alentado la participación de sus integrantes, en contraste con un incremento del 1 por ciento en un conjunto comparable de compañías que mantenían prácticas de gestión tradicionales. *

La conciencia organizacional puede plasmarse en una "ley de derechos y responsabilidades", o bien en manifiestos y normas "verdes". El célebre caso del Tylenol de Johnson & Johnson es un ejemplo donde una proclama contribuyó a brindar lineamientos para decisiones prácticas. Cuando se descubrió Tylenol contaminado, los directivos de la empresa pudieron tomar pronta y públicamente la decisión de eliminar todo el Tylenol de los comercios del país, porque seguían el credo de la organización, que establecía que la primera responsabilidad de Johnson & Johnson era brindar productos de calidad a médicos, enfermeras y pacientes. Esta drástica actitud contribuyó a cimentar la confianza del público y el orgullo de los empleados, y condujo a mayores ventas en el largo plazo.

Explorar la cuestión de la conciencia es un primer paso para reposicionar la organización dentro del resto de la comunidad. Cuando las empresas comiencen a considerarse miembros activos de una red más vasta de interés en un futuro positivo para todos los afectados, el enfoque comunitario comenzará a arrojar beneficios en sistemas cada vez más amplios.

* El estudio se cita en "The Caring Company", una reseña de *Corporate Culture and Performance* de John Kotter y James Haskett, en *The Economist*, 6 de junio de 1992, pág. 75.



82 Cenas de habichuelas

Aumentando la capacidad de aprendizaje

Roger Peters

Roger Peters es un arquitecto que ahora se dedica a los restaurantes, y es ejecutivo de Terratron, una franquicia de Hardee's en Salt Lake City, con unos 3.500 empleados.

Según Juanita Brown, las "cenas de habichuelas" que describe Roger forman parte de una larga tradición en la labor de desarrollo comunitario: reuniones con personas que se juntan para crear y reforzar una base de respaldo mutuo: "Cuando todos llevan comida a una cena informal, aunque sean tímidos para hablar, pueden relacionarse activamente y contribuir a algo en lo cual creen. Así como nunca negaríamos a alguien la oportunidad de comer porque no es 'importante', estas cenas refuerzan la idea de que todos son importantes para contribuir".

Aunque nuestra compañía opera con restaurantes, no considero que nuestra principal actividad se relacione con los alimentos. Nuestra principal actividad se relaciona con la gente. Nuestra organización es un liceo donde la gente practica el aprendizaje. Muchos empleados nuestros se sienten mal cuando ingresan en nuestra empresa, porque no creen en sus apitudes. No hay aprendizaje mientras no desarrollen autoestima, y no puede darse porque lo ordenemos o digamos a la gente cómo aprender. Es preciso sentar bases de participación, y para ello es importante mantener una actitud abierta en nuestras conversaciones.

Llamamos "cenas de habichuelas" a estas reuniones. La expresión se remonta a Rochester, Minnesota, donde los jóvenes médicos que ingresaban en la clínica Mayo eran invitados a cenar habichuelas los domingos por la noche. Según las leyendas de esa prestigiosa clínica, las cenas de habichuelas del tercer piso no tenían un orden del día, pero las conversaciones se prolongaban hasta horas tardías. Las ideas innovadoras para el futuro de la clínica nacieron en esas cenas. A principios de los años 80, como constructor, participé en la demolición de ese viejo establecimiento, y visité el tercer piso del edificio abandonado tratando de imaginar lo que había sucedido allí.

Pero pronto me olvidé de ello. Entré en el negocio de los restaurantes Hardee's. A veces me reunía con miembros de mi equipo de

gestión en mi casa, pero siempre teníamos un orden del día. Hasta que hace dos años, en una conferencia, mientras hablaba con Juanita Brown sobre diálogo y comunidad, recordé la experiencia de la clínica Mayo. Regresé a casa y celebré nuestras primeras "cenas de habichuelas": comida, pero sin orden del día, con gente de la organización que deseaba estar alllí.

Esas cenas tuvieron un gran éxito. Los invitados aportaban nuevos proyectos y hablaban libremente de sus deseos de aprender y del modo en que la organización podía ayudarles. En la oficina comenzaron a hacer aportaciones más estimulantes de las que uno podía prever. Comenzamos a pensar en los orígenes de esa motivación. La gente ansiaba que sucediera algo significativo. Esas cenas comenzaron a cimentar nuestra comunidad.

Ya hemos celebrado muchas cenas, algunas en mi casa, otras en casas de otros. Hice construir una mesa redonda especial, donde pueden reunirse quince o más personas, con una vista de la ciudad. Tanto la comida como las ideas contribuyen a unir al grupo. En cualquier noche, nuestra organización puede celebrar una cena en cualquier parte de Salt Lake City. Hay necesidad de un contacto reiterado para contrarrestar el daño inadvertido que las relaciones sufren todos los días.

Todos son bienvenidos a nuestras cenas, pero nadie asiste por obligación. Eso sería como matar esta atmósfera. Decimos que no hay orden del día, pero todos traen sus ideas. Si quieren hablar de algo, hablan. A veces la gente viene a hablar de algo específico y regresa la próxima vez porque se siente interesada.

Al principio estábamos tan complacidos que comenzamos a añadir mayor estructura a las reuniones. Eso destruyó lo que estábamos logrando y volvimos a la forma original. Tardamos un tiempo en comprender que el mero hecho de reunirse era valioso. A veces lo más vallioso era que se sumaran otras personas, cónyuges que no trabajaban en Hardee's pero que formaban parte de nuestra comunidad. Al incluir a los cónyuges en la relación que la compañía mantiene con su gente, hemos contribuido a la felicidad de las familias, con grandes beneficios para todos.

Hemos tenido un gran éxito desde que fortalecimos este enfoque comunitario. El éxito no sólo se mide en cifras, sino en la iniciativa de la gente. Por ejemplo, los equipos de siete restaurantes se reunieron, interpelaron a los directivos y pidieron "la oportunidad de ser responsables del éxito de lo que hacemos". Deseaban escoger a su propio

dirigente comunitario dentro del grupo. (En esa época, "líderes comunitarios" era nuestro nombre para los jefes de equipo.) Un año antes habría sido imposible que pidieran ese grado de autogestión. Ahora existía una fortaleza que hemos sabido apreciar.



83 Libre contratación, estabilidad laboral y límites comunitarios

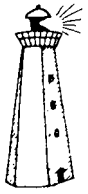
Douglas Merchant

Tres innovaciones de infraestructura para servir a la comunidad

Douglas Merchant trabaja para AT&T en la organización de Estrategia de Recursos Humanos y Planificación. Su carrera ha sido, como él dice, "un paseo de veintitrés años por At&T, comenzando por Bell Labs". La amplitud de su concepto de comunidad refleja algunas de las medidas económicas que ha aplicado, así como su experiencia en el manejo de una sucursal de ventas. Su colega RuthAnn Prange, quien colabora en la descripción del mecanismo de "enlace de recursos" al final de este capítulo, trabaja en planificación de recursos humanos en AT&T. "He comprendido que no puedo ser una buena 'comunidad de uno' –comenta RuthAnn– si no presto atención a los aspectos comunitarios de la organización de la cual formo parte."

Antes del acuerdo de liquidación de filiales de 1982, que desmembró el sistema Bell, AT&T tenía un propósito que había sido estable durante más de cincuenta años: brindar a los Estados Unidos un servicio telefónico universal. Muchos integrantes de Bell nos tomábamos muy en serio ese propósito, que alineaba la labor de un millón de personas.

Hoy AT&T tiene un tercio del tamaño anterior a esa liquidación. El ideal de ayudar a unir a la gente de todo el mundo sigue generando energía en la empresa, pero ese ideal no basta para alinear a los



LIBRE CONTRATACION

No es razonable esperar que los miembros de una comunidad se sientan responsables de servir a los clientes de AT&T si poseen una capacidad limitada para hallar y escoger tareas de interés. Una política de "libre contratación" podría resolver este problema. Cada empleado podría buscar y aceptar puestos en cualquier parte de la empresa global, sin temor a represalias locales. La gente no dedicaría su vida laboral a una sola unidad sino a toda la empresa, lo cual puede contribuir al mayor rendimiento de ese compromiso, dado el mayor tamaño y los mayores recursos.

En este marco, las unidades empresariales tienen más libertad para generar diversas culturas locales y estilos de liderazgo. Si crean un entorno atractivo, atraerán más gente talentosa. El dirigente central abandona la función de control para adquirir la de regulador de mercado y consultor. "Claro, puedes aplicar esa política –le diría un directivo al jefe de una unidad local–. Pero podría desplazar a nuestra mejor gente hacia otras unidades." La dirección central de AT&T no determina el grado de atracción o diversidad de sus unidades; la cultura de cada unidad modela el entorno donde los empleados escogen trabajar, y es modelada por él. En la práctica, existe un plebiscito continuo donde los empleados votan a favor o en contra de los dirigentes locales sin tener que votar a favor o en contra de AT&T en cuanto totalidad.

Aun sin una política específica, muchas organizaciones surten un efecto informal de "libre contratación". Cuando yo era gerente de ventas de una filial, aprendí que si yo consagraba un 110 por ciento al desarrollo de la gente de mi grupo, ella daría un 125 por ciento a los clientes. Aunque a veces perdía gente que aprovechaba mejores oportunidades, mi filial se reforzó. Tenía una nómina de personas talentosas dispuestas a colaborar, sabiendo que mejorarían su carrera.

ESTABILIDAD LABORAL

La inversión en la comunidad empresarial requiere no sólo obligaciones sino derechos, los cuales incluyen ciertas formas de estabilidad laboral. Algunos niegan esos derechos, sobre todo cuando la gente exige que se le otorgue empleo vitalicio al margen de sus aportaciones. Pero estos derechos son una derivación natural de la pertenencia a la empresa, y sin un mecanismo para establecerlos y protegerlos no puede haber comunidad. Por eso una racionalización local impone un

coste que afecta a toda la comunidad: si los miembros de la comunidad AT&T viven con el temor a perder el empleo, la pertenencia a AT&T carece de valor, y la comunidad no puede atraer y retener personas calificadas.

En discusiones sobre este tema, algunos ejecutivos alegan: "Tal vez nuestra responsabilidad no consista en brindar empleo vitalicio, sino capacidad para obtener empleo. Podemos ayudar a la gente a adquirir aptitudes buscadas en el mercado, de modo que, si tiene que irse, vea que el tiempo que ha pasado con nosotros ha sido valioso".

No obstante, si la compañía puede adquirir una aptitud en el mercado laboral externo (contratando cursos de capacitación), los competidores la pueden adquirir con igual facilidad. Para tener ventaja competitiva, una empresa debe desarrollar aptitudes que le sean propias y estén fuera del alcance de otras compañías. Los empleados sólo invertirán tiempo y esfuerzo en aprender "cómo hacemos las cosas en AT&T" si esperan una rentabilidad de largo plazo sobre esa inversión. Si les dicen que mañana por la mañana pueden despedirlos, invertirán en aptitudes que se puedan vender en otra parte. Procurarán mejorar su currículum, pero no se comprometerán con la comunidad. Lamentablemente, la tendencia a la racionalización y la "reingeniería" está enseñando a los empleados que el aprendizaje específico que sólo se puede utilizar en una compañía no es una inversión conveniente.

LIMITES COMUNITARIOS

En AT&T hemos descubierto que la calidad de la comunidad depende de la atención a los límites comunitarios, el proceso por el cual se otorga o se cancela la "afiliación", y por el cual se elaboran y mantienen pautas comunitarias generales. Por ejemplo, hemos aplicado periódicamente controles de contratación para toda la organización. Estos cumplen dos funciones. Primero, logran que la pertenencia a la comunidad sea más valiosa para los empleados actuales al asegurar que nuevos empleos respalden la estabilidad laboral de la gente que ya está en AT&T. A medida que crecen algunas partes de la empresa, nuevas oportunidades laborales compensan los puestos perdidos en las partes de la empresa que se están achicando.

Segundo, los controles de contratación permiten que alguien contratado en un nivel local sea potencialmente un miembro valioso de la comunidad general. Al ensanchar los límites a la comunidad empresarial, los controles de contratación imponen un coste local a las unida-

*Estos temas se tratan con mayor profundidad en el libro de Elinor Ostrom, *Governing the Commons* (Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press, 1990), pág. 91 (donde los "límites bien definidos" constituyen uno de los principios de diseño).



des locales, pero también benefician a la comunidad general al asegurar que se preste más atención a los criterios de contratación de nuevos miembros. Los controles de contratación también facilitan la estabilidad laboral. *

Resource Link: un vehículo para brindar continuidad en AT&T

Douglas Merchant, RuthAnn Prange

En 1991 reconocimos que AT&T necesitaba distribuir a su gente con mayor eficiencia. Sin hablar necesariamente de infraestructura comunitaria, buscábamos un mecanismo que aumentara la estabilidad y el valor de la pertenencia a la comunidad. Así creamos Resource Link (Enlace de Recursos), una agencia interna similar a una agencia de empleos, que otorga puestos a través de la organización. Cuando los empleados dejan un puesto porque una unidad se ha racionalizado o ya no necesita sus aptitudes, pueden acudir a la agencia interna. Como parte de Resource Link, trabajan para otras unidades en forma temporaria. Algunas personas pasan a ocupar un puesto permanente en otra parte, otras permanecen con Resource Link por tiempo indefinido, como si fuera una agencia de colocaciones. Esto crea una red de relaciones interpersonales que trascienden el límite de las unidades –una suerte de red neurálgica empresarial– y aumenta la cohesión y continuidad de la comunidad AT&T, dando a la gente una perspectiva más amplia de los recursos, necesidades y oportunidades de la empresa.

Toda organización tiene un mercado laboral interno con diversos grados de imperfección. Resource Link mejora la eficacia del mercado al facilitar la movilidad de los empleados dentro de la comunidad AT&T. Es más fácil para los empleados desplazarse a otro sector de AT&T que a otra empresa. Este principio se parece al de la "libre contratación": cuanta más información y opciones poseen los empleados, más se comprometen con su labor.

Resource Link es también un mecanismo para aumentar la capacidad de aprendizaje de la comunidad. El desplazamiento de personas por el sistema permite a la compañía almacenar información sobre el funcionamiento de cada unidad empresarial. Los empleados tienen más opciones dentro de la comunidad, y más facilidad para pasarse a otras unidades. Cuando la gente se desplaza masivamente, es una

señal para los directivos y la unidad. ¿La unidad está bien administrada? ¿Está perdiendo oportunidades de mercado? ¿La comunidad se plantea expectativas irreales para esta unidad? Luego la comunidad puede decidir si debe reducir los objetivos económicos inmediatos y excusar a la unidad u ofrecer salvavidas adicionales a los miembros. Y si la comunidad debe abandonar el barco y dejar que la unidad se hunda, Resource Link permite que AT&T lo haga sin ahogar a los empleados.

Al principio Resource Link se veía como un sitio donde "aparcar" a la gente que no era necesaria en otras partes, pero ahora constituye como un valioso patrimonio comunitario. Sus empleados son miembros plenos de la comunidad AT&T, no empleados temporarios. Estamos explorando la posibilidad de contratar esos empleados fuera de AT&T; así la gente aportaría experiencias del mundo externo a nuestra comunidad.

Continuamente comparamos nuestros resultados con los de agencias externas, y las comparaciones son favorables en todas las mediciones de desempeño, entre ellas utilización de recursos y satisfacción de la clientela. Curiosamente, Resource Link se ha transformado en un lugar de trabajo apetecible, un acicate para el progreso en vez de un "aparcamiento".

84 Principios operativos de desarrollo comunitario



Juanita Brown, Bryan Smith, David Isaacs

He aquí algunas técnicas que conocemos para unir a la gente y capacitarla para movilizar sus esfuerzos colectivos.

No consideramos que estas técnicas sean muy útiles para consultores externos, sino que están destinadas a cualquiera que piense: "Ojalá trabajara en un sitio que se pareciera más a una comunidad".

- Concéntrese en el trabajo real. El desarrollo comunitario comienza con los desafíos que la gente enfrenta en la vida real. Hay pandillas

al acecho, así que organizamos una patrulla de vecinos para vigilar las calles. Hay basura en las calles, así que iniciamos una campaña de limpieza.

Análogamente, en una empresa, no debemos "construir una comunidad" en abstracto. Es preciso abordar tareas que interesen a la gente: "Nos ahogamos en pilas de papel; nuestro volumen de trabajo es abrumador; el sistema de comunicaciones es deficiente; necesitamos más capacitación para trabajar bien". Más tarde, el grupo puede ensanchar este interés.

- Aténgase a lo sencillo. ¿Qué tarea específica puede contribuir a multiplicar los negocios y las ganancias personales? En general, los enfoques iniciales más sencillos y fecundos son los que se relacionan con temas concretos pero además tocan el corazón de la gente, como las reuniones y celebraciones informales.
- Actúe. El aprendizaje de la acción —"aprender haciendo"— es una estrategia clave en el desarrollo comunitario. Tome una medida para ver adónde lo conduce, en el contexto del rumbo que se ha fijado. Una cosa lleva a la otra, y crecen el entusiasmo y la confianza.

{{ **Véase "La rueda del aprendizaje" (capítulo 8).**

- Sea optimista. Los especialistas en desarrollo comunitario dicen: "Empiece con algo bueno, espere algo mejor, haga algo grandioso". Aun en las organizaciones más problemáticas, concéntrese en las fuerzas más vitales que ya existen. Haga participar a la gente asociada con ellas. Busque los factores sanos y positivos que existen aun en las organizaciones más enfermas, y arranque desde allí. Por ejemplo, en una organización grande, mucha gente puede estar realizando una magnífica tarea de servicio al cliente o mejoramiento del trabajo oficinesco. ¿Qué se puede aprender de eso, y cómo se puede propagar ese espíritu?
- Busque aquello que unifica. Al hablar con la gente, no busque sólo aquello que desune, sino también aquello que une. Seleccione a la gente que demuestra interés y únala por medio del diálogo, los métodos de resolución de problemas, las cenas o reuniones informales. Organice un pequeño grupo para deliberar sobre los problemas, sobre las soluciones que se han intentado y sobre los resultados que se alcanzaron. Tal vez usted sólo tenga poder para invitarlos a un almuerzo. Lo importante es iniciar conversaciones profundas sobre asuntos de interés.

⟨⟨ Véase "Cenas de habichuelas", capítulo 82.

- Hágalo cuando la gente esté preparada. La oportunidad es todo en desarrollo comunitario. A menudo es conveniente aguardar que la gente esté preparada para avanzar. Por ejemplo, algunos gerentes se preguntan por qué oyen tantas quejas y rezongos y tan pocas sugerencias positivas. Sienten la tentación de decir a sus subordinados: "¿No tenéis ninguna visión?" Pero cuando existe desánimo, esos comentarios sólo sofocan el proceso de curación colectiva. Es más conveniente ser sutil. Haga lo posible para aliviar el dolor inmediato, mientras alienta a la gente a concentrarse en sus esperanzas. Cuando el dolor se reconoce, las ideas sobre una visión más amplia comienzan a aflorar por sí solas.
- Diseñe espacios donde sea posible una comunidad. ¿Qué diseño físico es apropiado para una organización comunitaria? Tal vez usted deba crear el equivalente de una plaza central donde la gente pueda reunirse para beber café y conversar. En una planta, los equipos propusieron la creación de una sala de estar en lo que antes había sido un depósito. Cuando la gente necesitaba pensar en conjunto, iba allí.

⟨⟨ Véase "Diseño del entorno laboral" (capítulo 72).

- Encuentre catalizadores. En las organizaciones, los catalizadores son las personas que comparten nuestra pasión. También son los líderes informales que saben dar impulso a las cosas. Encuéntrelos y respáldelos. Con el tiempo, cuando alcance un nivel de masa crítica, notará un cambio en la atmósfera de la empresa.
- Aprenda a celebrar reuniones. Todo constructor de una comunidad debe poseer ciertas aptitudes para dirigir conversaciones y diseñar reuniones. Pueden ser diferentes de las aptitudes tradicionales de la gestión de reuniones empresariales. Busque lugares que insten a entablar relaciones. Eluda las salas formales, porque la gente las asocia con un ambiente rígido. Utilice mesas redondas o, mejor aún, una atmósfera de sala de estar, con asientos cómodos. Trate de que haya comida disponible, y haga pausas periódicas para comer.

  Cuando pueda, pida a un escribiente que anote las ideas de la gente en rotafolios para que todos "vean" de qué hablan. Registre

las decisiones y los puntos de interés a la vista de todos. Aliente al grupo a responsabilizarse por la próxima decisión. Averigüe qué puede aportar la gente. Obtenga adhesiones voluntarias. Tómese tiempo para conversar sobre "lo que hemos aprendido" y "lo que deseamos para mejorar nuestra próxima reunión".

- Reconozca las aportaciones. Una de las herramientas fundamentales en la construcción de una comunidad es el reconocimiento. Todos los que aportan algo deben recibir agradecimiento y honor. Una organización que conocemos concluyó su proyecto de creación de visión con una parodia de la ceremonia de entrega de los Oscars, donde cada uno de los doscientos miembros de la organización recibió por lo menos un premio. Algunos eran cómicos, como el premio a "la mayor torpeza", pero otros eran muy serios, como el premio a "esfuerzos que superaban el requerimiento del deber". Todos (aun el que recibió el premio a la mayor torpeza) se fueron sabiendo que otros apreciaban sus aportaciones.
- Diríjase a la persona entera. Utilice música, arte, símbolos y drama para explotar fuentes más profundas de conocimiento e intuición. En un proyecto masivo de visión y estrategia, un gran globo de aire caliente flotaba frente a la planta para simbolizar la importancia de una perspectiva más amplia. Iniciamos una serie de "reuniones globo" con empleados, clientes, proveedores y otros interesados. Por primera vez en la historia de la organización, los miembros llevaban comida a las reuniones. Algunos bosquejaron un mural describiendo las visiones de la gente para el futuro de la planta. Otros empleados diseñaron posibles logotipos para la planta. Con el tiempo, los equipos de estrategia, constituidos por gerentes y operarios, realizaron presentaciones creativas sobre el rumbo futuro de la planta. Estas presentaciones incluían actuaciones, murales y música. Los gerentes aportaron su comprensión del aspecto de los negocios, de modo que toda la tarea quedaba vinculada directamente con el mejoramiento de la empresa. Esa planta se convirtió en la más productiva de su tipo en el mundo. Ocho años después, los resultados aún son sostenidos.
- Celebre. ¿De qué sirve construir una comunidad si no hay diversión? La tarea de desarrollo comunitario tiene que conquistar el corazón, la mente, el espíritu y el cuerpo. La celebración es un vehículo apropiado. En una compañía, iniciamos el proyecto comunitario con una fiesta para todos los empleados y sus familias en la escuela secundaria local. Se invitó al grupo de cantantes Up with

People a participar. Los miembros del grupo son estudiantes de todo el mundo. Vivieron en casa de los gerentes y los empleados varios días antes del evento. Los niños del grupo hablaban acerca de lo que significaba trabajar con gente de diversas culturas. Este lugar sufría de graves problemas raciales, y la celebración dio la oportunidad de ver cómo podía aliviarse esa tensión.

Celebre y reconozca el éxito, aunque sea pequeño. Las celebraciones no tienen que costar mucho dinero. El único requisito imprescindible es la imaginación.

85 Micromundos y laboratorios de aprendizaje

Peter Senge

Un reciente artículo de *Business Week* hablaba con deslumbramiento de la reforma educativa por medio de ordenadores y tecnología de multimedios. Los niños se convertirían en "educandos activos" y entusiastas que realizarían descubrimientos y obtendrían más control sobre lo que aprendían, sin que "nadie los llamara estúpidos" por cometer errores. En ningún párrafo de este artículo se mencionaba que estos mismos principios y tecnologías son aplicables a los adultos, o al aprendizaje en el entorno laboral. *

Lamentablemente, el modelo mental predominante acerca de los ordenadores en el mundo empresarial de hoy no difiere radicalmente del que reinaba hace treinta años. Los ordenadores son máquinas para procesar cifras o vehículos para compilar y almacenar datos, no herramientas de aprendizaje que pueden modificar nuestra comprensión y alterar nuestra manera de interpretar la información que recibimos. La utilización de ordenadores para el aprendizaje parece ser adecuada para los niños, pero no para los adultos.

Este modelo mental se basa en el supuesto de que la principal carencia para las decisiones adecuadas es una información adecuada. Sin embargo, los resultados de las investigaciones contradicen este supuesto. Aun los gerentes más informados y experimentados filtran su información a través de modelos mentales no sistémicos, interpre-

* Larry Armstrong, "Th Learning Revolution *Business Week*, 28 de febr de 1994, pág. 801.

tando los síntomas como causas y reaccionando de maneras que agravan los problemas en vez de solucionarlos. * Aunque el creciente acceso a la información puede contribuir a mejorar el aprendizaje, cantidad no siempre equivale a calidad. El exceso de información puede abrumar y paralizar, puede llamar la atención sobre datos muy visibles pero engañosos y puede otorgar más poder a los diseñadores de sistemas de información, que no necesariamente tienen una óptima comprensión de los problemas empresariales.

¿Cómo pueden los ordenadores, pues, fomentar el aprendizaje en las organizaciones? Los micromundos y los laboratorios de aprendizaje constituyen una importante zona fronteriza donde hay gente que está elaborando respuestas. Creo que con el tiempo esta frontera será crucial para concretar la visión de organizaciones con capacidad para el aprendizaje. Pero el progreso no está garantizado. El empleo de simulaciones informáticas para promover el aprendizaje es una empresa compleja y dificultosa, donde abundan las ganancias efímeras y los progresos superficiales.

Los aspectos tecnológicos —la creación y afinamiento de herramientas más útiles— son la parte fácil. Más dificultosos y significativos son los aspectos conceptuales. Muchas simulaciones de gestión disponibles en la actualidad presentan una sofisticada interfaz con el usuario, pero pocas cuentan con una teoría sofisticada que respalde esa interfaz. El resultado es más ameno que esclarecedor. En el MIT se necesitan de dos a cuatro años para el desarrollo y la puesta a punto de un "simulador de vuelo", y muchos se basan en teorías de dinámica de sistemas cuya elaboración ya requirió varios años.

El aspecto más arduo de esta frontera es organizacional. Las organizaciones sólo cosecharán buenos frutos cuando los micromundos y otras herramientas similares se integren a la urdimbre operativa de las empresas. Sin embargo, en la actualidad, la teoría y la tecnología de estas herramientas están muy por delante de nuestra capacidad para darles un uso fecundo y difundido. Ello requerirá nuevos procesos de aprendizaje, tales como el laboratorio de aprendizaje de gestión, un "campo de práctica" donde los equipos acudirán regularmente para reflexionar sobre sus ideas e interacciones, para revelar y afinar sus modelos mentales, y para mejorar su capacidad de actuar en forma coordinada.

Apenas empezamos a aprender a diseñar laboratorios de aprendizaje. Estamos comprendiendo, por ejemplo, que esta tarea es demasiado importante para delegarla en técnicos. Uno de los proyectos de mayor

*Véase *La quinta disciplina*, capítulo 3, y John Sterman, "Misperception of Feedback in Dynamic Decision Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, verano 1989, vol. 43, nº 3, pág. 30.

éxito, el laboratorio de aprendizaje de gestión de reclamos de Hanover Insurance, fue obra de un equipo dirigido por el vicepresidente de reclamos y dos subordinados directos. * Así, uno de los desafíos culturales más difíciles que plantean los laboratorios de aprendizaje es la redefinición de la tarea de los ejecutivos, que no sólo deberán producir resultados sino también conocimiento acerca de los resultados que produjeron.

El material de esta sección del libro ofrece un panorama de la situación actual y se propone arrojar luz sobre los elementos claves para futuros progresos.

*La quinta disciplina, capítulo 17.



MICROMUNDOS, SIMULADORES DE VUELO DE GESTION, LABORATORIOS DE APRENDIZAJE

El investigador Seymour Papert, especialista en educación e inteligencia artificial, acuñó el término "micromundo" a fines de los años 70, para definir un ámbito informático de aprendizaje para los niños, en el cual podían programar el entorno, ver cómo respondía y obtener su propia comprensión de los principios de las relaciones matemáticas. Poco a poco, la palabra "micromundo" ha pasado a designar toda simulación (a menudo, pero no siempre, creada con ordenadores) donde la gente puede "vivir", realizar experimentos, verificar estrategias y elaborar una mejor comprensión de los aspectos del mundo real que aparecen retratados en el micromundo.

Para el micromundo de Papert, véase "Diseño de un laboratorio de aprendizaje en una escuela" (capítulo 76).

Ahora existen decenas de micromundos para gestión de empresas. También se llaman "simuladores de vuelo de gestión", por el "management flight simulators" de la aerolínea People Express, uno de los primeros micromundos en este campo. Los simuladores de vuelo no se limitan a la industria aeronáutica. También se usan en actividades tan diversas como seguros, automóviles, fotocopiadoras, atención de la salud, servicios públicos, bienes de consumo y bienes raíces.

El término "laboratorio de aprendizaje" ha cobrado popularidad en los últimos años y alude a una innovación en infraestructura: un "campo de práctica" donde los equipos pueden manifestar, verificar y

mejorar sus modelos mentales. Los laboratorios de aprendizaje representan un contexto natural para la utilización de herramientas tales como el simulador de vuelo de gestión, más como instrumentos de aprendizaje que de predicción. Sin ese marco, los expertos pueden desarrollar simuladores de vuelo sin saber bien cómo se utilizarán, y los gerentes pueden usarlos como juegos de vídeo, con poco aprendizaje. A la inversa, sin un simulador de vuelo, el laboratorio de aprendizaje carece de uno de sus elementos más eficaces. Otras herramientas, tales como los modelos mentales que describimos en los capítulos 35-38, son componentes igualmente valiosos. **—AK**



86 La organización teoriza sobre sí misma

Daniel Kim

Los simuladores de vuelo emulan el funcionamiento de una aeronave, pero en realidad tienen dos usos. El primero consiste en adiestrar a los pilotos y ayudarles a obtener experiencia en la conducción del avión, permitiéndoles conocer sus reacciones y comprender ciertas operaciones de pilotaje que son contrarias a la intuición. También se utilizan para mejorar el diseño aerodinámico, es decir, para desarrollar principios y métodos que permitan una mejor interacción entre el aire y la nave durante el vuelo.

Análogamente, los simuladores de vuelo de gestión tienen dos usos. Primero, ayudan a los ejecutivos a comprender las relaciones internas que unen sus organizaciones, y las consecuencias de sus propios actos. Pero la frontera de esta tarea se relaciona con el segundo uso, donde los ejecutivos elaboran una teoría acerca de la organización por medio de un proceso continuo de refinamiento de su comprensión y su traducción al modelo de simulación.

Veamos cómo han llegado a existir la mayoría de los simuladores de vuelo de gestión. Un equipo de ejecutivos procura entender una

dinámica de su industria. Los miembros del equipo no tienen interés específico en crear un micromundo, pero cuando abordan sistémicamente sus preguntas comienzan a elaborar una teoría que explica cómo ellos contribuyeron a crear sus propios problemas. Una vez que expresan esa teoría en palabras, no saben qué hacer con ella. No pueden sintetizar los puntos principales y presentarlos a los demás. La gente se resiste a las teorías porque la decisión que se deduce de ellas se opone a todo lo que se está haciendo.

El equipo, pues, decide reproducir su experiencia de aprendizaje para que otros puedan asimilarla. El equipo construye un micromundo, es decir, un modelo de trabajo que muestra en un ordenador lo que ellos han visto. Lo verifican, primero entre ellos mismos, y luego con otras personas. Esto no sucede aisladamente: a través de los arquetipos, los modelos mentales y otros conceptos, los miembros del equipo comentan la teoría con otras personas de la organización y llegan a una comprensión compartida que afina su labor con los micromundos.

Así evolucionó el laboratorio de aprendizaje de reclamos de Hanover, y otros proyectos de éxito han utilizado métodos similares. Poco a poco la organización desarrolla una teoría acerca de sí misma. Verifica esa teoría una y otra vez, en forma relativamente concreta, en un micromundo que mejora continuamente.

De los micromundos genéricos a la teoría propia

PARADOJICAMENTE, UN MICROMUNDO NO TIENE POR QUÉ ESTAR ELABORADO específicamente para la organización para ser útil. Como señaló Seymour Papert, aun algo tan genérico como una muñeca puede ser un "objeto transicional", un objeto del cual uno se enamora, precisamente porque nos muestra algo sobre nosotros mismos. No alberga una "respuesta", con una comprensión que nos permita resolver todos nuestros problemas, pero nos devuelve con creces la comprensión que invertimos en él.

Así, mientras un micromundo genérico logre capturar los principales rasgos de la situación real, la gente puede ver reflejadas en él sus propias experiencias. Los ejecutivos de Federal Express, por ejemplo, han reconocido la dinámica de su centro de llamadas utilizando el micromundo de calidad y servicios que se desarrolló originalmente para Hanover Insurance. Surgen las mismas preguntas: "¿Por qué nos

concentramos en las cifras de producción a expensas de los demás factores? ¿Cuál es la relación entre nuestra productividad y nuestras demoras? ¿Por qué la erosión de nuestra calidad no se manifiesta en ningún aspecto del sistema al cual prestemos atención?"

Pero con el tiempo los micromundos genéricos revelan sus limitaciones. Creo que la gente tiene una tendencia innata a delegar sus responsabilidades y aceptar la "respuesta" que ofrece el ordenador. Los laboratorios de aprendizaje procuran compensar esta tendencia tratando de que el equipo delibere sobre las conclusiones y premisas que ha extraído del modelo. El modelo mismo no es más que un conjunto explícito de premisas, y su principal valía consiste en ayudar a explicitar lo implícito.

Un nuevo marco para el diseño de la organización

SOSPECHO QUE EL FUTURO DE LOS SIMULADORES DE VUELO DE GESTION incluirá más elaboración teórica, la revisión del modelo y la lógica en que se fundamenta. Muchos micromundos de hoy no permiten que los usuarios modifiquen la teoría encarnada en el simulador. No hay modo de decir: "Sea cual fuere la estrategia que adoptemos con este modelo, estamos fregados. ¿Y si pudiéramos modificar las premisas en que se basa este micromundo?"

En muchos micromundos, por ejemplo, hay una tasa crítica de rentabilidad que es invariable: la tasa de rendimiento de la inversión necesaria para que un proyecto sea viable. La tasa crítica de rentabilidad se basa en supuestos que predominan en la organización. Mientras se sostengan esos supuestos, es posible que el equipo no logre aproximarse a sus objetivos, al margen de los parámetros o factores que introduzca.

Pero si los actores pudieran reescribir el juego para modificar la tasa crítica de rentabilidad —tal vez sugiriendo nuevos mecanismos que se puedan introducir en el modelo—, dispondrían de una herramienta creativa con la cual extender y verificar la teoría vigente en la organización. Según la perspectiva convencional, sería imposible modificar la tasa crítica de rentabilidad, y por eso era un factor fijo dentro del juego. Los diseñadores del micromundo nunca sospecharon que alguien querría modificarla. Pero la perspectiva convencional se basa en supuestos y estructuras del pasado, y cabe pensar que la utilización del micromundo debe facilitarnos el tránsito hacia cambios más fundamentales.

87 Micromundos e indagación



Michael Goodman

En el contexto adecuado, los micromundos ofrecen una rica experiencia de aprendizaje, pero las investigaciones demuestran que la gente es propensa a extraer conclusiones erróneas. Este problema surge del poder de convicción de los micromundos: es muy fácil diseñar y realizar experimentos, y el ordenador tiene una gran capacidad para traducir supuestos "blandos" a estadísticas "duras".

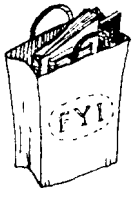
¿Cómo diseñamos una configuración que nos permita mejorar la indagación y el aprendizaje? A medida que acumulamos experiencia, están surgiendo nuevos preceptos de diseño.

- El contexto de trabajo debe concebirse tan cuidadosamente como la simulación. Aunque un laboratorio de aprendizaje suele durar de dos a tres días, se debe pasar menos de la mitad de ese tiempo frente al ordenador. Los participantes deben ser capaces de interpretar lo que sucede en la pantalla en relación con el mundo real. Si abordan problemas graves con una nueva mentalidad, deben explorar las implicaciones que el micromundo presenta para ellos y para la organización. Pueden, por ejemplo, formular nuevos experimentos "del mundo real" que permitan confirmar o refutar la teoría que ha surgido de ese micromundo.
- El diseño del laboratorio de aprendizaje debe girar en torno de arquetipos y conceptos sistémicos que se relacionen con el modelo del micromundo. Un laboratorio de aprendizaje bien concebido otorga a los participantes la capacidad de comunicar las historias del micromundo sin depender de un ordenador. Los arquetipos sistémicos son ideales para ello. En general trabajamos en la comprensión de los arquetipos antes de presentarlos en pantalla, y pedimos que utilicen papel y lápiz para elaborar sus propios modelos del problema que desean explorar. Esto brinda a los participantes un marco para observar el porqué de los acontecimientos, y les permite relacionarse con el micromundo y los conceptos que surgen de él.
- El laboratorio debe estar diseñado para que el grupo preste atención a los cuatro niveles del pensamiento sistémico: acontecimientos, pautas de conducta, estructura y modelos mentales. Como un solo golpe de tecla puede generar cientos de datos, la gente tiende a quedar fijada en los niveles de hechos y pautas de conducta, com-

batiendo una crisis tras otra en el modelo y cayendo en la misma conducta reactiva que la ha perjudicado en el mundo real. Al igual que en el mundo real, se necesita disciplina para concentrarse en las relaciones estructurales y los propios hábitos de pensamiento. En general pedimos a los equipos que simulen mentalmente sus expectativas, y el porqué, antes de ejecutar una nueva estrategia. Después de la simulación, les pedimos que comparen su predicción con los resultados, y expliquen por qué había una diferencia (si la había) y en qué medida los sorprendió. Este ejercicio de "antes y después" es fundamental para el proceso de aprendizaje y mantiene al equipo sintonizado en una modalidad de indagación.

Para el cuarto nivel, véase "La historia de Acme" (capítulo 16).

- No se requiere un micromundo personalizado para realizar un laboratorio de aprendizaje. Tenemos muchos laboratorios introductorios donde la gente juega con simuladores genéricos, tales como *People Express* (véase el capítulo 88). Al cabo de varias horas, los participantes dicen: "Es igual que en nuestra organización. Crecemos con gran entusiasmo, sin prestar atención a nuestra capacidad de servicio. Parece que aquí nos estamos metiendo en los mismos problemas". Aunque el micromundo no esté concebido para una circunstancia específica, tiene suficientes elementos en común como para recrear la dinámica que preocupa al equipo.



88 Micromundos: guía del comprador

W. Brian Kreutzer

W. Brian Kreutzer es experto en productos relacionados con el pensamiento sistémico. Diseñador de interfaces, modelador de sistemas y educador, trabaja en Gould-Kreutzer Associates de Cambridge, Massachusetts, y ha escrito varias guías para consumidores para la Whole Earth Review *(véase el capítulo 93),* The Systems Thinker *(véase el final del capítulo 13), y para el libro compilado por Gerald O. Barney,* Managing a Nation *(Boulder,*

Colorado: Westview Press, 1990). Ha dictado cursos universitarios sobre dinámica de sistemas. Aquí presenta una guía para el consumidor con los mejores simuladores de vuelo de gestión y micromundos genéricos que hay en plaza.

Sally miraba el espacio boquiabierta. Lo que había comenzado tan bien se había convertido en pesadilla. Se había apropiado de una aerolínea que tenía tres aviones e ingresos brutos de treinta y dos millones de dólares anuales, y en cuatro años había construido una empresa de quinientos millones de dólares con una flota de cien aeronaves. Había tomado arduas decisiones en recursos humanos, adquisición de aviones, marketing, precios y servicios, y su aerolínea siempre había triunfado. Pero de pronto todo había cambiado. Su mercado sufría un colapso. La calidad de sus servicios se deterioraba. Las pérdidas se acumulaban con tal celeridad que su compañía parecía incapaz de absorberlas. Pero estaba segura de que podría recobrarse. Sólo necesitaba otro trimestre. Sin embargo, en vez de los informes financieros del próximo trimestre, recibió la notificación de que sus acreedores la llevarían a la quiebra. El tiempo se había agotado. Sus acreedores se pusieron a liquidar la compañía.

"¿En qué me equivoqué?", se preguntó. Todas sus decisiones le habían parecido sensatas. Tecleó para guardar la información. Más tarde analizaría sus decisiones para ver en qué se había equivocado. Ahora tenía otra estrategia que deseaba poner a prueba. Pulsó el teclado para reiniciar la simulación. De nuevo tenía tres aviones e ingresos brutos de treinta y dos millones de dólares...

Sally estaba explorando un simulador de vuelo de gestión basado en la historia de People Express Airlines. Creado por John Sterman en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), fue diseñado para ejemplificar un problema que es común a muchas organizaciones que se expanden rápidamente: la dificultad de mantener el equilibrio entre un rápido crecimiento y las inversiones necesarias para conservar las pautas de calidad.

Los simuladores genéricos son micromundos sofisticados que se han adaptado para un vasto público. Hay dos razones para explorarlos. Primero, nuestra situación puede tener tantos elementos en común con la del simulador que la experiencia puede resultar valiosa. Segundo, antes de diseñar nuestro propio simulador de vuelo, conviene conocer varios ejemplos y aprovechar el trabajo realizado en vez de empezar desde cero. Estos simuladores de vuelo de gestión (MFS, por

Management Flight Simulator) son bastante económicos y fáciles de aprender, y vale la pena dedicarles el tiempo que lleva explorarlos.

Simuladores del MIT *

THE PEOPLE EXPRESS MFS **

People Express, una aerolínea innovadora y económica que se fundó a principios de los años 80, experimentó un crecimiento explosivo y luego una caída meteórica. ¿Qué sucedió? ¿Se debió a la mala administración o a los efectos laterales y las interacciones demoradas de las innovaciones? ¿O fue algún otro factor? Con este simulador, usted se convierte en presidente de People Express, va modificando sus políticas y llega a su propia conclusión.

Como presidente usted toma decisiones sobre adquisición de aviones, contratación, marketing, tarifas y alcances del servicio. Basa su decisión en la información que el simulador le brinda cada "trimestre" sobre recursos humanos, finanzas, capacidad, mercado y otros factores. Ya sea que usted eleve People Express a las nubes o la estrelle contra el suelo, aprenderá (como dice la guía del usuario) "las dificultades de coordinar operaciones y estrategia en un mercado en crecimiento, y las interconexiones dinámicas entre una empresa, su mercado y sus competidores".

Como todos los simuladores producidos por el grupo de John Sterman en la Sloan School of Management, este programa no requiere capacitación ni experiencia previa con ordenadores. La documentación es excelente, y gente que jamás ha usado un ordenador dirige su propia compañía a los veinte minutos.

B&B ENTERPRISES MFS

Manejar un producto durante su ciclo vital es engorroso. ¿Cuándo subir o bajar los precios? ¿Cuándo aumentar o reducir las campañas de marketing? ¿Cuándo expandir la capacidad? ¿Y cómo nos afectarán las decisiones de la competencia? El B&B Enterprises Management Flight Simulator nos permite examinar estas y otras preguntas en el contexto de una compañía de productos duraderos. Como presidente, usted debe determinar el precio del producto, la estrategia de comercialización y la capacidad que se persigue. Como los presidentes de las compañías reales no tienen acceso total a la información sobre sus

*** Se trata de los siguientes programas, creados en la Sloan School del MIT: *People Express Management Flight Simulator* de John Sherman (plataformas Macintosh y MS Windows™); *B&B Enterprises Management Flight Simulator* de John Sterman, Mark Paich, Ken Simons y Erick Beinhader (Macintosh y MS Windows); *Commercial Real Estate Management Flight Simulator* de Bent E. Backken y John Sterman (Macintosh únicamente); *International Oil Tanker Management Flight Simulator* de Bent E. Bakken y John Sterman (Macintosh únicamente). Todos se pueden solicitar en: John Sterman, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts; o MicroWorlds, Inc., Cambridge, Massachusetts.**

**** Peter Senge describe la lógica de este simulador en el capítulo 8 de *La quinta disciplina*.**

productos, sus competidores y sus mercados, tampoco la tiene usted. Dispone de la información que posee un presidente en la vida real: datos financieros sobre su compañía y la competencia, investigaciones de mercado sobre su compañía y la competencia, e información de productos que presenta datos sobre costes, capacidad y demoras en los pedidos. Para verificar su estrategia en diversos ámbitos, usted puede escoger entre cinco mercados posibles y cuatro conjuntos de estrategias de la competencia, es decir, un "mundo misterioso" donde no sabe de antemano qué clase de mercados y competidores le tocarán.

COMMERCIAL REAL ESTATE MFS

Este programa le permite manejar una cartera de bienes raíces en el inestable mercado de los edificios de oficinas, un sistema donde abundan las demoras y las consecuencias no deseadas. Usted comienza con treinta edificios. Puede comprar o vender edificios o construir edificios nuevos; gana dinero por medio de ventas y alquileres, tomando decisiones basadas en la demanda de construcción, las finanzas de su compañía, la demanda de alquileres y el mercado. Puede escoger ámbitos que determinan factores tales como la cantidad de tiempo que se tarda en construir un edificio, la duración de un edificio, la curva de crecimiento de la demanda, y la cantidad de efectivo que necesita para comenzar.

INTERNATIONAL OIL TANKER MFS

El mercado de los superpetroleros es aún más volátil que el de los bienes raíces comerciales. Este simulador le brinda la oportunidad de experimentar estos altibajos en carne propia, poniéndolo en el papel de un fabricante y operador de buques de gran tonelaje. Su objetivo es navegar veinte a treinta años por mercados inestables sin hundirse en la bancarrota.

Simuladores de Gould-Kreutzer Associates *

THE COPEX MFS

El simulador comienza con instrucciones sobre los problemas que enfrenta COPEX, una compañía que fabrica fotocopiadoras. "Diseñamos este juego para una organización que enfrentaba un dilema —comenta

*** La compañía para la cual trabajo participó en la creación de estos programas, que sólo se ejecutan en ordenadores Macintosh: *The Competitive Dynamics Simulator and Scenario Impact Simulator* de David Kreutzer, Janet Gould-Kreutzer y Brian Kreutzer; solicítelo a: Gould-Kreutzer Associates, Cambridge, Massachusetts; *The COPEX Management Flight Simulato* de Brian Kreutzer y Jennifer Kemeny; y *The Electronic Bee Game* de Brian y David Kreutzer y Michael Goodmar las demostraciones sólo está disponibles por convenio especial con Gould-Kreutzer Innovation Associates (véase capítulo 93); *ShareBuilder*, creado por y para el ShareBuilder Consortium; solicítelo por intermedio de Gould-Kreutzer, de ShareBuilder.**

Jennifer Kemeny, una de las autoras—. La empresa pensaba reducir su personal de servicios. Algunos ejecutivos pensaban que esto surtiría un efecto contraproducente en la calidad del servicio y las ventas. La gente de finanzas pensaba que el impacto sobre las ganancias sería mucho más fuerte. Utilizamos el modelo para ayudarles a investigar qué efectos tendrían mayor predominio en diversas circunstancias y estrategias."

Este simulador se basa en el arquetipo "soluciones contraproducentes" (véase el capítulo 17).

THE ELECTRONIC BEER GAME

Es una versión electrónica del sugestivo "juego de la cerveza" (*La quinta disciplina*, capítulo 3). Se puede ejecutar en modalidad "juego" (una versión simulada del juego de mesa, donde cada semana se introducen nuestras decisiones de compra de cerveza) o en modalidad "simulación" (seleccionamos un criterio al principio y el simulador exhibe los resultados). Está bien adaptado para responder preguntas una vez que los participantes han jugado la versión de mesa.

THE COMPETITIVE DYAMICS SIMULATOR

Usted es presidente de una compañía de productos de consumo durables, uno de los dos protagonistas de un mercado maduro. Al tomar decisiones sobre marketing, investigación y desarrollo y demás, usted procura alcanzar el liderazgo, tanto en participación en el mercado como en ingresos brutos acumulados. Es una simulación genérica muy adaptable de las implicaciones sistémicas de la estrategia competitiva.

SHAREBUILDER

Este sistema estratégico, que incluye una planilla de cálculo, permite a los ejecutivos poner a prueba sus planes. El objetivo es obtener mayor participación en el mercado y mayor rentabilidad a expensas de varios competidores. Usted controla las características de las estrategias de estos competidores. Los resultados se visualizan en diversos formatos, que incluyen gráficos, gráficos de barras y gráficos animados.

Disco de demostración de Vensim *

EL DISCO CONTIENE CINCO SIMULADORES CREADOS EN EL LENGUAJE DE modelación Vensim. No sólo se pueden usar como simuladores de vuelo de gestión, sino que la extensa documentación de Vensim permite explorar la estructura subyacente de los modelos que se utilizaron para crearlos. Los tres más interesantes son:

*Vensim's Demo Disk, Ventana Systems, Harvard, Massachusetts. Estos programas requieren un ordenador con MS-DOS.

MAINTENANCE AND SERVICE STRATEGIES EXPLORER

Usted pasa de un plan de mantenimiento reactivo a uno proactivo, controlando valores para disponibilidad de repuestos y utilización de mano de obra. A diferencia de la mayoría de los micromundos genéricos, permite modificar los supuestos del modelo. También se puede usar el rasgo de "optimización" de Vensim para descubrir qué valores asignar a las variables, para maximizar los aspectos de desempeño que usted considera críticos.

WORLD3-91 EXPLORER

El arquetipo de los "límites del crecimiento" se basaba en una serie de conceptos sobre población mundial, contaminación y dinámica de recursos. Este explorador está configurado para investigar esa dinámica. Le permite ejecutar trece escenarios que se describen en el libro *Beyond the Limits* (véase la reseña en el capítulo 17) y otros.

URBAN GAME

Usted está a cargo de una ciudad que se está desmoronando. La población está tan desalentada por la falta de empleo y viviendas adecuadas que hay un éxodo masivo. Su misión es salvar la ciudad mediante programas de capacitación laboral, viviendas y desarrollo empresarial.

Simuladores de vuelo para equipos

FISH BANKS, LTD *

Este juego de mesa para equipos permite experimentar los problemas y las trágicas consecuencias que suelen asociarse con la administración de un recurso renovable, tales como peces, bosques y agua. Cada equipo, representando una flota pesquera, debe decidir cuántos buques

*Fish Banks fue desarrollado por Dennis L. Meadows, Thomas Fiddaman y Diana Shannon, y se puede solicitar a: Dennis Meadows, University of New Hampshire, Portsmouth, N. H.

comprar y adónde enviarlos. Un miembro de cada equipo desplaza los barcos por el tablero para que todos vean dónde pesca la flota. Como los jugadores están ocupados comentando sus decisiones y resultados potenciales con el resto del equipo, o negociando con otros equipos, sólo el mediador utiliza el ordenador, que simula los resultados y luego exhibe la captura que ha logrado cada equipo.

FRIDAY NIGHT AT THE ER *

Su equipo debe tomar decisiones sobre utilización de recursos y disponibilidad de servicios en los departamentos de emergencia, cirugía y cuidados intensivos de un hospital. El juego abarca un período de veinticuatro horas, desde el viernes al mediodía hasta el sábado al mediodía, las horas más atareadas en la sala de urgencia de un hospital. Su misión es mantener la calidad del servicio al tiempo que controla las repercusiones económicas de ese incremento en la demanda. Aunque *Friday Night at the ER* se basa en atención de la salud, ofrece valiosas lecciones sobre pensamiento sistémico y calidad total para los profesionales de cualquier industria de servicios.

* Betty Gardner, *Friday Night at the ER* California: Gardner and Associates, Morgan Hill, 1993).



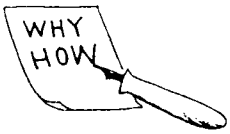
EL JUEGO DE LOS NEGOCIOS

En Springfield Manufacturing Company (SRC), toda la compañía es un laboratorio de aprendizaje. Su presidente, Jack Stack, nos cuenta cómo concretó ese proyecto en su libro *The Great Game of Business* (Nueva York: Currency Doubleday 1992).

El "gran juego de los negocios" se basa en registros del desempeño económico de la empresa, ese conjunto de cifras que los directivos suelen considerar de su exclusiva responsabilidad. En SRC, todos se educan para conocer estos guarismos y sus implicaciones. Stack arguye que un plan de cesión de acciones a los empleados es vital para que la gente se sienta protagonista del juego. Es posible jugar sin ceder activos a los empleados, declara Stack, pero "así nunca completarán su educación".

Con la ayuda, el aliento y las inversiones de SRC, algunos jugadores pasan a fundar sus propias empresas: filiales autónomas que también generan utilidades para SRC. **—AK.**

89 Creando un simulador de vuelo



Manual para diseñar un simulador propio (con reseñas de software)

W. Brian Kreutzer

PASO 1: REUNA AL EQUIPO

Los modelos sistémicos y los simuladores de vuelo de gestión no se construyen en forma aislada. Su equipo debe consistir en varias personas, entre ellas:

- por lo menos un modelador experimentado
- por lo menos un experto en interfaz; el diseñador de la interfaz debe participar en las discusiones desde el principio
- por lo menos un gerente clave de su organización (tal vez más)

PASO 2: MEDITE SOBRE SU PROPOSITO

Todas las demás consideraciones quedan subordinadas a esto. Los simuladores de vuelo pueden cumplir varios propósitos:

- **Construcción de modelos:** Con un simulador, usted puede volver accesible un modelo de dinámica de sistemas, de modo que los demás puedan usarlo, probarlo y criticarlo con inteligencia. Esto le ayudará a ver el modelo desde diversas perspectivas, incluida la perspectiva (sumamente importante) de una persona con menos formación técnica.
- **Aprendizaje:** La mayoría de estos simuladores están destinados a los laboratorios de aprendizaje. En general no sólo se diseña el modelo, sino una introducción donde se presenta el caso y se crea un contexto, y un resumen donde la experiencia se sitúa dentro del marco de la dinámica de sistemas. Muchos laboratorios incluyen diagramas de ciclos causales y arquetipos, para brindar al usuario un atisbo de la estructura del modelo.
- **Capacidad de decisión:** Los simuladores permiten experimentar los resultados de las opciones y comprender la estructura y la dinámica del sistema antes de tener que tomar decisiones reales.

Haciendo el papel de presidente, usted podrá ir a la quiebra cientos de veces con la esperanza de evitar esa circunstancia en la vida real.

- **Planificación por escenarios:** En la planificación por escenarios, nuestras políticas se ponen a prueba en varios futuros posibles. Un modelo de dinámica de sistemas puede capturar los escenarios que resultan de interés para nuestra compañía y permitirnos verificar si nuestras políticas son acertadas.

Véase el capítulo 40.

PASO 3: TENGA EN CUENTA LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PARTICIPANTES

Me gusta dividir los simuladores de vuelo de gestión en dos categorías, basadas en las necesidades del público. Esto le ayudará a decidir qué clase de software debe usar:

Los *simuladores básicos* tienen una interfaz mínima con el ordenador. Usted no tendrá animación ni gráficos tridimensionales, pero esta interfaz es la que requiere menos tiempo de diseño y elaboración. Funciona muy bien para elaborar el primer prototipo de un micromundo, o para crear un micromundo que muestre con sencillez y claridad los resultados del modelo y nada más.

Los *simuladores sofisticados* permiten configurar pantallas de ayuda y explicación, mensajes automáticos que aparecen cuando una variable supera determinado punto, rasgos de hipertexto que responden a las opciones del usuario, gráficos animados (tan buenos como los de un juego de vídeo) y demás. Hay más control sobre lo que pueden hacer los usuarios; el micromundo puede guiarlos en determinadas direcciones en determinados momentos. Si entre los participantes hay muchos usuarios poco experimentados en el tema, quizá sea necesario usar herramientas de software de esta categoría.

La mayoría de los programas de modelación son muy poderosos y pueden generar modelos que exhiben ramificaciones de nuestras decisiones a lo largo de prolongados períodos de tiempo simulado, con gran cantidad de causas y efectos. Lamentablemente, ese poder no es gratuito. Su complejidad requiere la ayuda de un modelador profesional o un gerente que posean sólidos conocimientos en tecnología y matemática, o ambas cosas.

Tarde o temprano, los equipos de gestión terminan por contratar la ayuda de un experto. Esto genera sus propios peligros. Gran parte

del aprendizaje real acerca del sistema se produce durante la construcción del modelo, cuando el sistema se traduce a ecuaciones y se exploran las relaciones entre las variables. Si usted delega la tarea en especialistas (sean internos o externos), perderá el beneficio de ese aprendizaje. Por eso uno o dos gerentes del equipo, por lo menos, deben capacitarse en dinámica de sistemas. Cuando han terminado los consultores y especialistas, los gerentes-modeladores pueden refinar aún más la estructura del modelo y aprender de ella.

PASO 4: EXAMINE EL DISEÑO PRELIMINAR

Esta es una tarea de brainstorming donde idealmente debe participar todo el equipo. Antes de escoger el software, procure hacerse una idea de cómo debe ser el simulador de vuelo. ¿Qué verá la gente en la pantalla? ¿Qué informes recibirá? ¿Qué decisiones deberá tomar? ¿En qué enredos se meterá? ¿Qué problemas enfrentará? ¿Qué complejidad desea usted para la interfaz? Este es buen momento para ejecutar y comentar algunos modelos genéricos (véase el capítulo 88) que pueden servir para orientarnos.

Una advertencia: las interfaces muy sofisticadas pueden ocultar una comprensión mediocre. Es importante partir de un modelo sólido, trátese de un modelo matemático literal o de una comprensión bien elaborada y probada de los ciclos y arquetipos del sistema. Si usted cuenta con un presupuesto exiguo, consagre la mayor parte al modelo, no a incorporar adornos a la interfaz.

PASO 5: ESCOJA EL SOFTWARE QUE UTILIZARA PARA MODELACION E INTERFAZ

Una vez que haya reflexionado sobre su propósito (paso 2), se encontrará en mejor posición para elegir el software apropiado.

La revista *The Systems Thinker* (véase el final del capítulo 13) presenta reseñas actualizadas.

Tal vez necesite por lo menos dos programas. Comience por seleccionar un lenguaje para desarrollo de MFS (Management Flight Simulator). Son programas con los cuales se diseña la corteza externa del simulador: los botones y comandos que ven los usuarios.

Luego escoja un paquete de software de modelación, el programa con el cual se crea el modelo. Escoja un lenguaje de modelación que

sea compatible con el lenguaje de desarrollo de MFS. Este gráfico muestra las combinaciones apropiadas de los paquetes de software que estoy por describir:

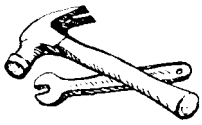


TABLA DE COMPATIBILIDAD DE SOFTWARE MFS

	Software de modelación (para construir el modelo del sistema)	**Lenguaje básico de MFS** (para construir micro-mundos relativamente simples)	**Lenguaje sofisticado de MFS** (para micromundos interactivos de gran sofisticación gráfica)
Combinaciones de software para ordenadores Macintosh	*Microworld Creator*	*Microworld Creator*	
	ithink! (versión común)	*Microworld Creator*	
	ithink! (versión personalizada)	*ithink!* (versión personalizada)	
	ithink! (versión común) *ithink!* (versión personalizada)		*S**4* y HyperCard
		*S**4*	
Combinaciones de software para MS-DOS y Microsoft Windows	*ithink!* y *STELLA II*	*ithink!* y *STELLA II* (versión personalizada)	
	PowerSim	*PowerSim*	
	VenSim	*Vensim*	
	Professional DYNAMO Plus	*DYNAMO* for Windows	*Mosaikk* y *SimTek*
	SimTek		*Mosaikk* y *SimTek*

- *Microworld Creator* **(modelación y simulador de vuelo básico; Macintosh).** La mayoría de los simuladores, incluido el People Express, se crearon con esta aplicación. La interfaz está separada en cuatro cajas. La primera enumera las variables de ingreso de datos, la segunda enumera los informes personalizados (aquí un informe consiste en textos, gráficos y valores), la tercera enumera tramas y tablas, y la cuarta es la zona de proyección de informes, tramas y tablas.
- *S**4* **(simulador sofisticado y sistema de estrategia ejecutiva; Macintosh).** Una versión mas compleja de Microworld Creator, con la misma interfaz básica, dividida en cuatro cajas, pero con muchas más características, entre ellas la capacidad de utilizar configuraciones y una lente que facilita el rastreo de las relaciones de causa y efecto y las conductas anómalas. *
- *ithink!* **Versión común (modelación; Macintosh y Microsoft Windows).** Dados sus potentes rasgos y su facilidad de uso, *ithink!* es una de las herramientas de modelación de dinámica de sistemas que goza de mayor popularidad. Esta *core version* permite trazar diagramas *stock-and-flow* en la pantalla, delineando la estructura del sistema antes de iniciar las ecuaciones. Se pueden añadir más detalles y luego agrupar elementos en submodelos, con acercamientos que permiten ver detalles en modelos complejos. El manual es una excelente introducción a la modelación de sistemas, al punto de que lo recomendamos aunque usted utilice otro programa.

  Hay un primo de *ithink!* llamado *STELLA II* que está diseñado para el uso académico. La gente familiarizada con HyperCard, la herramienta de educación y programación de Macintosh, puede usar versiones más viejas de *STELLA*, la última versión de HyperCard y un programa de interconexión denominado *StellaStack*, que está discontinuado pero aún resulta de utilidad.



*Microworld Crea S**4 fueron desarrollados por Microworlds, Inc. Cambr Massachusetts.

El educador Frank Draper utilizó *STELLA* y *StellaStack* para enseñar pensamiento sistémico en la escuela; véase el capítulo 76.

- *ithink!* **Versión personalizada (modelación y MFS sofisticado; Macintosh y Microsoft Windows).** Esta *authorizing version* permite personalizar y controlar la experiencia del usuario en MFS. Algunas características interesantes incluyen la capacidad para exhibir mensajes cuando se satisfacen ciertas condiciones; la exploración de la estructura sistémica mediante herramientas de graficación; una modalidad *browse* ("examinar") que permite al usuario interactuar

con el MFS sin cambiar la estructura del modelo; y aptitudes de "navegación" que permiten al usuario controlar el ritmo y el rumbo de la interacción. *

**Thinkl y STELLA II fueron desarrollados por High Performance Systems, Hanover, New Hampshire.*

- *PowerSim* **(modelación y MFS básico; Microsoft Windows).** PowerSim es un lenguaje de modelación basado en diagrama de flujo que brinda la capacidad de abrir múltiples modelos simultáneamente, y conectar diversos modelos entre sí. También se puede construir un MFS básico utilizando botones deslizables (similares a los que vemos en los ecualizadores gráficos del estéreo) para manejar los datos, informes, tramas y tablas. También se pueden añadir diagramas de ciclo causal como una forma de documentación en línea.
- *Mosaikk–SimTek* **(MFS sofisticado; MS-DOS).** Mosaikk es una sofisticada herramienta para PC que puede ejecutar lectores de videodisco. Se conecta directamente con *SimTek*, un lenguaje de modelación tipo *DYNAMO*, de gran versatilidad. *

**PowerSim, Mosaikk y SimTek fueron desarrollados por ModelData AS, Fevik y Bergen, Noruega.*

- *Vensim–The Ventana™ Simulation Environment* **(modelación, MFS básico y sofisticado; Microsoft Windows).** *Vensim* es un poderoso lenguaje de desarrollo de modelos para el entorno PC y Unix. Se inicia una sesión de modelación usando la herramienta de bocetos para introducir los diagramas de ciclo causal que se convertirán en base del modelo. *Vensim* registra automáticamente el modelo, creando árboles que permiten rastrear relaciones de causa-efecto. Ofrece refinados rasgos estadísticos y gráficos y permite crear menúes, pantallas de ingreso de datos y pantallas de texto para orientar al usuario. *

**Vensim fue desarrollado por Ventana Systems, Harvard, Massachusetts.*

- *Professional DYNAMO Plus* **(modelación; MS-DOS).** Esta aplicación permite construir enormes modelos (de hasta 8.000 ecuaciones) con sofisticadas herramientas de programación. Sin embargo, uno empieza tecleando las ecuaciones, a partir de diagramas que se han trazado en el papel. *PD Plus* es difícil de aprender, pero compensa este inconveniente con un mayor poder de programación. Como gran parte de la bibliografía del campo de dinámica de sistemas utiliza el lenguaje *DYNAMO*, no tendrá problemas en hallar modelos para estudiar y adaptar.
- *DYNAMO for Windows* **(simulador básico; Microsoft Windows).** *DYNAMO for Windows* permite adosar modelos de *Professional Dynamo Plus* a interfaces de simuladores básicos. Se puede incluir texto para introducir y definir el modelo, y crear informes personalizados que permiten al usuario ver los datos resultantes en hojas de balance u otros formatos de la vida real. *

**Professional Dynamo Plus y DYNAMO for Windows fueron desarrollados por Pugh-Roberts Associates, Cambridge, Massachusetts.*

PASO 6: CONSTRUYA EL MODELO

Ahora cree un mapa de ciclo causal del sistema tal como usted lo ve. Delibere con sus colegas para mejorarlo; resista la tentación de permitir que los modeladores impongan su criterio.

Al fin deberá convertir los datos que ha compilado, y su mapa del sistema, en un conjunto matemático de ecuaciones, utilizando software de modelación. Su modelo sufrirá muchas pruebas y modificaciones antes de llegar a un borrador final. Tenga en cuenta que debe validar el modelo, tal como hizo con el mapa, con otros ejecutivos de diversos sectores de la organización.

PASO 7: CONSTRUYA LA INTERFAZ

En esta etapa, el diseñador de interfaz crea un prototipo basado en el modelo y en las discusiones previas. El equipo de modelación revisa la interfaz y la utiliza para someter el modelo a nuevas verificaciones. Gradualmente, el diseñador de interfaz refina el borrador definitivo.

PASO 8: DISEÑE EL LABORATORIO DE APRENDIZAJE

Es importante que los ejecutivos tengan en cuenta, sobre todo cuando no forman parte del proceso de modelación, que el modelo es sólo eso, un modelo. No es el mundo real sino una simplificación, y se debe utilizar para extraer conclusiones generales sobre la conducta y naturaleza del sistema, no para predecir hechos específicos.

Por todas esas razones, el diseño del laboratorio de aprendizaje es una parte crucial del proceso de construir un simulador de vuelo. Todo el equipo debe participar en la configuración de la sala, el diseño de la síntesis y la selección de otros temas de aprendizaje. Además todo el equipo debe ayudar a poner a prueba el micromundo en un entorno de laboratorio, observando a los primeros que "jueguen" con el simulador, y cambiando el programa, o la síntesis y la introducción, para aproximarse más al propósito del equipo.



90 El juego de la manufacturación

"Viaje heroico" en una red de mantenimiento

Winston Ledet

He aquí un relato detallado del desarrollo de un juego de mesa que ha permitido grandes mejoramientos en los problemas de mantenimiento de Du Pont. El juego mismo sólo aparece al final de esta historia, conjugando los detalles de todo lo precedente. Así sucedió también en la vida real. Winston Ledet, ingeniero químico, trabajó en relaciones humanas antes de ser gerente de mantenimiento de planta en Du Pont. El trabajo de Ledet, que se describe aquí, se realizó en Kingwood, Texas, cerca de Houston, pero afectó toda la red de mantenimiento de la empresa.

La mayoría de la gente cree que "mantenimiento" significa "mantenimiento edilicio", es decir, mantener los pisos limpios y los acondicionadores en funcionamiento. Pero el mantenimiento de una planta es una tarea mucho más compleja. Nuestras grandes plantas son una acumulación de bombas, válvulas, tubos, tanques, equipo de rotación y empaque. Operan a gran temperatura y alta presión, y soportan una corrosión química constante. Las restauramos periódicamente a causa del desgaste normal; las inspeccionamos en busca de filtraciones y otros problemas que pueden afectar la seguridad o el medio ambiente.

A principios de la década del 80, los costes de mantenimiento de Du Pont iban en aumento, a tal extremo que constituían un grave problema. En 1986, en busca de soluciones, nos embarcamos en un programa de evaluación. Durante un período de varios años, descubrimos cuánto se podía ahorrar mediante un "mantenimiento planificado", es decir, conservando el equipo en forma en vez de pagar para repararlo. Esto significa hacer inspecciones para detectar los problemas antes que causen un colapso en gran escala, y planificar las reparaciones de antemano. Es como inspeccionar la correa del ventilador del coche todos los años en vez de esperar a que se rompa. Esto cambió nuestra perspectiva. En vez de concentrarnos en lo que muchos consideraban un viejo "problema" —tener a mano un costoso

personal de reparación— nos fijamos la meta de tener un equipo que funcionara bien.

Problemas de comunicación

A FINES DE 1989 COMNENCÉ A PRODUCIR UNA SERIE DE MODELOS *STELLA*, utilizando la dinámica de sistemas para demostrar que un mantenimiento bien planificado podía reducir los costes.

En el capítulo 89 se describe el software *STELLA*.

Corregíamos los modelos según la experiencia obtenida en las plantas. Por ejemplo, originalmente habíamos modelado la planificación y la programación como una sola actividad. Pero como alguien nos dijo en la planta, la planificación se relaciona con el modo de configurar el material y el equipo. La programación depende de la coordinación de horarios: lograr que el mantenimiento se realice cuando el equipo está disponible. El manejo conjunto de estas tareas irritaba a la gente. Era preciso integrarlas, pero realizarlas por separado. Este sencillo cambio de enfoque nos permitió mejorar nuestra productividad e impulsar varias innovaciones que respondían al sentido común. Por ejemplo, una planta tiene una corriente química muy corrosiva que carcome partes de la bomba por donde circula. En vez de aguardar a que falle la bomba, ahora tienen una bomba de repuesto a mano sobre ruedecillas (planificación). Cuando ven (mediante una revisión programada) que la erosión es muy seria, cierran la bomba, la reemplazan por la nueva y reparan la bomba vieja en el taller.

Poco a poco llegamos a una idea sencilla: si reducíamos la cantidad de defectos de nuestro equipo, todas las demás variables mejorarían. Ahora mantenimiento significaba descubrir los defectos cuanto antes y eliminarlos antes de sufrir un fallo. Incorporamos este criterio a nuestro modelo, a nuestros análisis de los estudios referenciales, y a nuestros experimentos con prototipos. Nos aseguramos de que fuera el enfoque óptimo del mantenimiento.

Pero nuestro criterio se oponía a los procedimientos tradicionales. Aunque mostráramos a los gerentes y empleados de mantenimiento los resultados de los modelos informáticos, nos costaba comunicar el mensaje. La gente de mantenimiento no se entusiasma con esos

modelos, y no hay manera fácil de lograr que los números que salen de un ordenador se comprendan de manera intuitiva, así que nos pusimos a buscar un modo de expresar este conocimiento en términos comprensibles.

Escribimos algunos artículos para la gente de Du Pont, pero tampoco logramos exponer las cosas con claridad. Las "soluciones" para eliminar los defectos eran demasiado complejas para traducirlas a un conjunto de normas y lineamientos en una nota escrita. Yo todavía no sabía qué responder cuando alguien nos decía: "Entiendo que los defectos nos presentan una gran oportunidad de mejora. ¿Pero qué sugiere que haga yo al respecto?" Si superábamos nuestro problema de comunicación, entonces ellos sabrían qué hacer.

A principios de 1991 creamos pues el Juego de la Manufacturación, un juego de mesa que la gente de mantenimiento de Du Pont juega en equipos. Modelamos nuestro juego siguiendo el ejemplo del Juego de la Cerveza, desarrollado en el MIT, y nuestra estructura subyacente también se basa en los ciclos del modelo informático. Pero el modelo mismo no aparece explícitamente. El tablero de nuestro juego tiene un metro por uno y medio, y se divide en una zona de mantenimiento, una zona de operaciones y una zona de servicios, con una persona para cada función. Utilizamos fichas negras para el equipo, verdes para los recursos de mantenimiento, y azules para las piezas de repuesto. El grupo debe trabajar en conjunto para mantener el equipo —como las bombas de una planta química— en funcionamiento. *

Introdujimos un elemento financiero en el ciclo compensador del centro del juego; el éxito se mide por la cantidad de dinero que gana el equipo. En cada vuelta se realizan varios tipos de movimientos: uno puede realizar un mantenimiento reactivo o proactivo, o puede mejorar la funcionalidad del equipo. Estas decisiones son similares a las que se toman en una planta de la vida real. Ante todo, con sólo jugar el juego la gente pasa de una modalidad reactiva (donde son "víctimas" de los problemas de mantenimiento) a una modalidad proactiva (donde se reconocen responsables de sus problemas).

Héroes en la planta

QUEDAMOS SORPRENDIDOS DEL NIVEL DE COMPRENSION QUE EL JUEGO BRINDÓ a la gente, en comparación con todo lo que habíamos intentado.

*Tony Cardella, Winston P. Ledet y Mark Downing desarrollaron el juego de la manufacturación partiendo del modelo informático *Operating Value*, desarrollado por un equipo de Du Pont. Vince Flynn aportó su inspiración y ayuda técnica. Mark Paich, consultor en dinámica de sistemas de High Performance Systems, contribuyó al diseño del modelo y del juego. El juego, *The Manufacturing Game*, se puede conseguir por intermedio de Winston Ledet (véase el capítulo 93).

Al principio resulta desconcertante por su complejidad. La gente siente bochorno cuando comete un error y decepciona a los compañeros. Luego ve que ese bochorno le hace actuar con excesiva cautela la próxima vez; por ejemplo, si una vez se quedan sin repuestos, los acumulan en la próxima ronda, para no caer en la misma situación.

"En los modelos, siempre tiene sentido hacer las cosas bien, y siempre me preguntaba por qué no lo hacían —comenta Mark Paich, el consultor de sistemas que nos ayudó—. Pero cuando me puse a jugar, comprendí que el elemento emocional interfiere."

El juego forma parte de un laboratorio de aprendizaje. Siempre hay una síntesis, y la oportunidad de reflexionar sobre las experiencias y estrategias potenciales. Se crea una lista de decisiones y muchos han enseñado a sus colegas los nuevos métodos, reduciendo los fallos en un 50 por ciento al cabo de tres meses. Con el tiempo, refinan el juego, incorporando (por ejemplo) íconos en el tablero. Ahora trabajamos en una serie de "fases" expandidas que abarcan diversos aspectos del sistema de mantenimiento, desde control de procesos hasta estructura empresarial. Incluso hemos presentado nuestros juegos en el System Dynamics Groups del MIT, donde algunos alumnos comentaron que, con nuestros texanos y zapatillas, resultábamos más creíbles y sensatos que muchos egresados de Harvard con traje y corbata.

Al observar cómo juega la gente (y hemos analizado muchas cintas de vídeo), nos gusta usar la metáfora de Carol Pearson que habla del viaje del héroe. Cada nueva ronda estratégica es un camino de prueba. Los jugadores se inician como inocentes, y luego se vuelven huérfanos (rechazando la exhortación a cambiar su modo de pensar), luego guerreros ("bien, haré todo lo posible"), luego cuidadores (combinándose para manejar todo el sistema de producción en vez de su tarea solamente). Al final se convierten en creadores: saben interpretar su experiencia y crear un plan. Ahora, como todos los héroes, deben regresar al hogar. ¿Podrán aplicar las lecciones que han aprendido?



91 Creando un laboratorio de aprendizaje

Fredrick Simon, Nick Zeniuk, Julie Petrucci, Richard Haas,
Ford Motor Company, equipo del Lincoln Continental (FN74) 1995.

La industria automotriz estadounidense ha avanzado mucho desde fines de los 70. Esta nota muestra cuánto queda por hacer, y describe cómo se ve ese terreno desde la perspectiva de un equipo talentoso, que está a cargo del nuevo Ford Lincoln Continental (o FN74, por usar su designación interna).

Podríamos haber incluido valiosos comentarios de muchos miembros del equipo. Aquí nuestros colaboradores son Fredrick Simon, gerente de programa (supervisor del proyecto FN74); Nick Zeniuk, gerente de planificación de negocios y protagonista del proyecto del laboratorio de aprendizaje; Richard Haas, jefe de equipo del sistema interno y eléctrico; y Julie Petrucci, supervisora de desarrollo de vehículos. Daniel Kim, que ha trabajado en estrecha colaboración con este equipo, también nos ayudó a producir esta nota.

Fred Simon: Iniciamos nuestro proyecto de laboratorio de aprendizaje en 1991, cuando nuestro equipo del Continental 1995 (o, por usar nuestro nombre en código, el equipo FN74), tenía sólo seis meses de existencia. Yo buscaba un modo de equilibrar la fuerza de las subdivisiones funcionales de Ford. Aunque soy el gerente de programa de este nuevo automóvil, y soy totalmente responsable de todo lo que ocurre en él, pocos miembros del equipo trabajan para mí. La mayoría de las trescientas personas que trabajan en este coche dependen de otras funciones: finanzas, montaje, ingeniería, control climático, plásticos, etcétera. Yo no influyo sobre sus remuneraciones, ascensos, reseñas de desempeño ni otros incentivos tradicionales.

Imagine que usted es un diseñador de automóviles en una división de control climático. Acude al ingeniero jefe y le dice: "Acabo de aceptar la misión de superar el desempeño de los mejores coches del mercado en refrigeración, pero con ventanillas más grandes. Creo que podemos hacerlo con conductos más pequeños, y con costes más bajos". El ingeniero jefe reconoce que esto podría producir un coche mejor, pero la calificación que otorga a su desempeño no es óptima, porque si esa innovación no funciona, usted pone en jaque todas las estadísticas de desempeño de la división.

El ingeniero no volvería a presentarse ante el jefe con ese objetivo a menos que sintiera un genuino compromiso con el resto del equipo. Sin compromiso no se puede convencer a nadie. En consecuencia, para mejorar la calidad de este coche, yo debía ayudar a los miembros de mi equipo a desarollar mejores relaciones personales.

Nick Zeniuk: Yo acababa de participar en el lanzamiento del Lincoln Town Car 1990, que había sido designado Coche del Año, y estaba muy orgulloso de él. Pero ese coche nos había dado muchos sobresaltos. Lo llamábamos "gestión por medio del pánico". Nunca llegábamos a tiempo con los procesos. Esta vez quería evitar ese problema. Además, dadas las reducciones presupuestarias que veíamos venir, no podríamos contar con duplicar el personal a último momento para salir del apuro. En cambio, los directivos esperaban que se mejorase el proceso, aunque no sabían cómo. Nadie sabía cómo, ni siquiera nosotros.

En el verano de 1991 comencé a creer que el pensamiento sistémico podía ser una herramienta útil para los cambios que deseábamos introducir. En diversas ocasiones de los próximos meses, Fred y yo nos reunimos con Peter Senge, Fred Kofman, Bill Isaacs, Dan Kim y Chris Argyris. Querían estar seguros de que éramos serios, de que deseábamos hacer la mayor parte del trabajo nosotros, y de que contaríamos con respaldo de los directivos para seguir hasta el fin.

Fred Simon: Yo tenía un problema con esta actitud acerca de la participación de los directivos. Existe la mentalidad de que antes de introducir un nuevo modo de trabajo hay que convertir al gerente. Pero si comenzábamos por eso, iniciaríamos una cruzada sin más fundamento que la confianza, la lectura de un libro o la asistencia a un curso. Eso no funcionaría. Así que resolvimos ver qué pasaba si intentábamos introducir prácticas de aprendizaje en nuestro equipo FN74.

Nuestra primera decisión fue una reunión de tres días en el Renaissance Center. Llevamos a Peter Senge, Dan Kim y otros para hablar de mejoramiento de procesos y pensamiento sistémico. Yo era el escéptico del grupo; francamente, estaba menos interesado en el contenido que en reunir a la gente para fomentar un mayor acercamiento.

El equipo central

Nick Zeniuk: Retrospectivamente, comprendo que Fred hacía bien en ser escéptico. Yo creía tener todo solucionado. Organizaríamos un

equipo interfuncional de cinco o seis directivos, el cual crearía un mapa sistémico "monstruo" que nos revelaría dónde iniciar los cambios. Luego nos guiaríamos por las revelaciones de ese mapa.

Pero chocamos contra una pared desde el principio. Cada participante, como gerente de una o más funciones, tenía su propia visión de los cambios y los problemas. Siempre era culpa de otro. Pasamos gran parte del tiempo contando anécdotas pasadas. Comprendí que el mayor desafío era organizarnos como equipo de gestión.

Fred Simon: el equipo central se reunió casi todos los meses de ese año, en general bajo la guía de Dan Kim. Presuntamente nos concentrábamos en los problemas tecnológicos y organizativos que enfrentábamos para diseñar el coche, pero en realidad estábamos aprendiendo a comunicarnos. Utilizábamos herramientas de modelos mentales, como la escalera de inferencias, y arquetipos y mapas de proceso para graficar las relaciones entre nuestros problemas.

Por lo que he visto en otras compañías, la gente se dedica directamente a organizar laboratorios de aprendizaje, sin trabajar en las relaciones personales. Nosotros no podríamos haber progresado si no hubiéramos generado cierta confianza por medio de herramientas como la escalera de inferencias y la columna izquierda.

Para estas herramientas, véase el capítulo 35.

Al fin llegamos a ver que los problemas emocionales habían generado otros inconvenientes. El temor a equivocarse inducía a la gente a no compartir información. Nadie confiaba en la ayuda de los demás, y todos temían que los demás se burlaran de su trabajo. Y los jefes necesitaban controlar todos los detalles. Durante mis veintinueve años en Ford, yo había oído hablar del valor de la franqueza y la comunicación abierta, pero ésta era la primera vez que la experimentaba. Desde luego, mientras se reunía el equipo gerencial, el resto del equipo FN74 trabajaba en el coche. Pero aun ellos comenzaban a sentir la influencia del cambio de relaciones en el equipo central.

Rick Haas: Entonces no sabíamos qué estaba pasando. Pero notamos un cambio. "Fred está actuando de otra manera —comentábamos al salir de una renión—. Esta vez no nos reprendió."

Julie Petrucci: Todos quieren entrar en la oficina del jefe llevando buenas noticias. Pero ahora parecía haber mayor voluntad para escuchar las malas noticias. "Es mejor saber por qué antes que sea demasiado tarde", me decían. El cambio era tan sutil que sólo lo noté más tarde.

Creando el laboratorio de aprendizaje

Nick Zeniuk: En setiembre creíamos que ya estábamos preparados como equipo de gestión. ¿Pero cómo comunicaríamos el aprendizaje a las otras personas que trabajaban en el coche? Decidimos llevar a 20 miembros por vez. Escogimos personas que trabajaban en los mismos equipos, para que pudieran reforzar su conducta mutua en la labor cotidiana.

Queríamos crear un campo de práctica donde los miembros del equipo pudieran trabajar sobre problemas reales. Trabajamos con Dan Kim para diseñar la primera sesión de dos días, para un equipo de personas que trabajaban en el interior del coche: el salpicadero, el sistema eléctrico, el sistema de control climático, el asiento y las puertas.

No invitaríamos a Fred, pues su alto rango podía inhibir las deliberaciones. Pero para demostrar que esto era importante, yo participaría, como ejecutivo clave del proyecto. Durante el primer día, pasaríamos revista a las herramientas de Argyris, la tensión creativa y los arquetipos. Durante el segundo día, profundizaríamos en los arquetipos y utilizaríamos un simulador de vuelo de gestión con un ordenador. Utilizaríamos el simulador desarrollado por Dan y Donald Seville, otro investigador del MIT, basado en nuestro proceso de desarrollo de productos. Trabajando de a pares frente al ordenador, los miembros del equipo tomarían decisiones sobre (por ejemplo) el añadido o la eliminación de técnicos, el cambio de los plazos de entrega o el cambio de objetivos. Al observar los cambios de conducta del sistema, verían las relaciones sistémicas subyacentes.

El simulador de vuelo nos dio un marco de referencia para hablar de problemas sistémicos. Pero lo más decisivo fueron las partes del laboratorio de aprendizaje en que no usamos el ordenador. Nos permitieron hablar en forma más clara sobre nuestros problemas.

La "tragedia del suministro energético" (capítulo 17) y el "atasco organizacional" del capítulo 21 surgieron de este laboratorio de aprendizaje.

Rick Haas: Fue importante que Nick fuera una persona con quien se podía hablar con franqueza. La mayoría de los gerentes ponen mal ceño si uno los contradice. Nick se había preparado para escuchar en silencio, sin adoptar actitudes defensivas.

Julie Petrucci: El laboratorio de aprendizaje no estaba estructurado como los hábitos de enseñanza a que estábamos acostumbrados. Nick

no comenzó diciendo que ahora nos enseñarían tales cosas, sino que ahora aprenderíamos todos sobre la marcha. Esto era raro, sobre todo en un ambiente técnico. Era incómodo que el jefe estuviera aprendiendo con nosotros, que no tuviera las respuestas, que tuviéramos que buscar soluciones juntos. Pero era estimulante, porque veíamos que todos compartíamos la misma suerte.

Cuando terminó el laboratorio de aprendizaje, regresamos al equipo y comenzamos a practicar la escalera de inferencias. Al principio éramos torpes, sin saber exactamente qué habíamos aprendido. Pero cuando Rick y yo utilizamos las herramientas en las reuniones, vimos resultados positivos. Un proveedor nos contó que en el pasado no nos había confesado que se retrasaba dos semanas porque no quería decirnos que era culpa de nuestro departamento de compras. Ahora que habíamos mostrado a los proveedores que podían hablar libremente, sin represalias, podíamos averiguar las cosas.

Fred Simon: Después del laboratorio de aprendizaje, cada vez que teníamos un éxito, la historia se difundía y alentaba a otros a hacer preguntas. En uno de mis viajes de negocios, yo estaba en la ducha del hotel, a las siete y media de la mañana, cuando sonó el teléfono. Era un ingeniero que estaba seis niveles debajo de mí. Me dijo: "Escucha, Fred, la carrocería es muy ancha y no sé por qué. Quiero detener la construcción del prototipo y tomarme una semana para averiguar cuál es el problema. Lo solucionaremos y luego seguiremos la construcción".

Para valorar esto, hay que saber varias cosas. Ante todo, ningún ingeniero de ese nivel llamaría a alguien de mi nivel, y mucho menos a esa hora y a un hotel. Además, los planes de construcción son sagrados en Ford. Nunca detenemos una construcción por ningún motivo. Por último, un ingeniero que admitiera la existencia de un problema consideraría que está confesando un fracaso. Pero todo esto sucedió, y fue lo atinado. En cualquier otro equipo, él no habría llamado. y habríamos construido coches de carrocería demasiado ancha. El salpicadero habría parecido demasiado bajo. Habríamos corregido el salpicadero. Pero pronto habríamos notado que la carrocería era demasiado ancha y la habríamos angostado, con lo cual el salpicadero habría parecido demasiado alto. Habría sido un ciclo incesante de corrección de las modificaciones previas.

Nick Zeniuk: Aun los arquetipos, que al principio parecen tan ligados a los procesos y sistemas, conducen a este tipo de comprensión. En el seguimiento de un laboratorio de aprendizaje, dos jefes de equi-

po trataban de utilizar un arquetipo para determinar qué les disgustaba en el sistema de gestión de cambio. Necesitaron tiempo y aliento para admitir: "Nick, nos estás arruinando la vida. No podemos obtener ninguna aprobación sin venir a pedirte autorización. ¿Para qué necesitamos un sistema tan embrollado?" Mientras hablábamos, comprendí por qué yo insistía en eso: "Es porque no confío en vosotros", confesé.

En cualquier otro contexto, me habría resultado imposible decirlo. Si lo hubiera dicho, habría sido un insulto mortal. Habría cortado las líneas de comunicación. Pero en este contexto sirvió para encauzar la discusión. Ellos aceptaron mi opinión y nos pusimos a hablar en serio sobre los problemas que habían causado esa desconfianza y ese resentimiento.

Difundiendo el aprendizaje

Nick Zeniuk: En el último año, hemos traído media docena de equipos más a los laboratorios de aprendizaje. Aguardamos mucho tiempo antes de organizar el segundo. Queríamos convencernos de que este proceso daría resultado. También necesitábamos el respaldo de nuestros directivos para continuar financiando el proyecto. Al principio eran reacios, hasta que les presentamos algunos resultados y beneficios.

Seguimos mejorando el formato. Hemos reducido el caudal de teoría académica, y ponemos mayor énfasis en nuestro trabajo cotidiano. Cada grupo tiene su propia dinámica y trabaja a su propio ritmo. Nosotros damos las herramientas, ellos deciden en qué problemas trabajar.

En el último laboratorio de aprendizaje, añadimos una hora y media de diálogo. Francamente, yo ignoraba cómo funcionaría. Quedé eufórico. Tenemos personas que nunca dejan de pontificar, pero en este entorno acataron la regla de escuchar y reflexionar sin dar discursos. En consecuencia, hemos comenzado a celebrar sesiones de diálogo una vez por semana. Tratamos de utilizarlo para reforzar la camaradería en los laboratorios.

Fred Simon: A estas alturas han pasado setenta y cinco personas por los laboratorios. Cuando comienzan a actuar de otra manera, con una actitud más positiva, los demás acuden pidiendo participar. Esto facilita la difusión.

Ahora Nick y yo estamos conversando con otros gerentes de Ford sobre el valor del programa. Por ahora, podemos señalar mejoras inequívocas en calidad y ahorro de tiempo. Algunos resultados se vinculan directamente con la buena coordinación entre diversas funciones. Existe el riesgo de que la gente nos atribuya el éxito a Nick y a mí, y no al proceso que hemos utilizado.

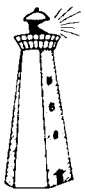
Por otra parte, el proceso se difundirá automáticamente cuando este coche esté concluido y el programa haya terminado. La gente se dispersará por toda Ford. Los que vayan al mismo sector podrán reforzarse unos a otros y cambiar a quienes los rodean. Si están solos, se sentirán fuera de lugar. Esperamos mantenerlos juntos, en grupos suficientemente numerosos como para que sean influyentes.

Nick Zeniuk: A medida que continúa el proyecto, comprendemos que los temas más arduos pueden encontrarse más allá de los límites del equipo y el laboratorio de aprendizaje. Cuanto más éxito tenga el equipo, más entrará en conflicto con las expectativas y normas del sistema general. Nuestro desafío futuro es lograr que el sistema general colabore con el aprendizaje y los progresos que estamos realizando.

Apostilla

92 Coda

Del prólogo a la edición china de *La quinta disciplina*



Peter Senge

Cuando se publicó la edición original de este libro, a mediados de 1994, se publicaba una traducción china de su predecesor, La quinta disciplina. *La traducción china nos parecía significativa por las repercusiones que esta economía emergente tendrá en el resto del mundo. Al igual que muchas economías emergentes en Asia, Africa y Sudamérica, la sociedad china enfrentará el singular desafío de ingresar en el siglo veintiuno sin renunciar a sus tradiciones culturales (en este caso, el conocimiento y la sabiduría acumulados en más de cincuenta siglos). ¿Su crecimiento económico seguirá el mismo camino de industrialización que siguieron los países occidentales? ¿O desarrollará una nueva forma de capitalismo con una sensibilidad innata a las sutilezas de la interdependencia, integrando el pensamiento industrial con el tradicional?*

El profesor Showing Young, amigo y colega de Peter, le pidió que escribiera un prólogo a la edición china. "Tan sólo medita –le sugirió– e imagina que estás frente a miles de chinos que desean oír palabras muy sencillas y personales nacidas en tu mente, tu corazón y tu alma".

Erase una vez en que los seres humanos no estaban separados del mundo. Percibíamos una totalidad ininterrumpida, éramos uno con la naturaleza. Luego aprendimos a diferenciarnos, a cobrar distancia. Descubrimos una conciencia independiente, una voluntad autónoma, y necesidades y aspiraciones personales. Encontramos un yo que nos distinguía de los demás, y del resto de las creaciones de Dios. Fue un gran obsequio de nuestra evolución, pero también una maldición.

Sin la separación entre "yo" y "entorno", no se habría desarrollado la inteligencia tal como la conocemos. El método científico de análisis de un "universo físico" separado de nosotros no habría sido posible. Y el progreso tecnológico que tanto nos beneficia jamás se habría producido.

Pero la separación pronto derivó en fragmentación y aislamiento. Con la revolución agrícola, y la revolución industrial, sobrevino una creciente especialización. Al fin llegamos a vernos no sólo como separados de la naturaleza, sino como dueños del derecho a gobernarla. Hoy, con escasas excepciones, nuestra cultura mundial nos dice que el mundo natural existe para nuestro beneficio y que es un mero depósito de recursos que esperan ser utilizados.

Ahora nos hallamos en una encrucijada. Nuestra cultura nos dice que la humanidad ha hallado la senda correcta. Es nuestro destino dominar. Pero abundan las señales de que esa senda está llegando a su fin.

Hemos aprendido a ejercer tal influencia sobre nuestro medio ambiente que nuestra supervivencia como especie está en peligro. Hemos desarrollado tanto nuestro yo que creemos que nuestra felicidad personal está separada de la felicidad de quienes nos rodean. Nos hemos separado tanto de la naturaleza que hemos perdido nuestro asombro ante el misterio de la vida y nuestra sensación de pertenencia a algo que nos trascienda.

En Occidente, la fragmentación ha llevado nuestras instituciones sociales al borde del colapso. Hemos fragmentado la salud, separando lo físico de lo mental y lo espiritual, al extremo de que la gente hoy vive más tiempo en un pésimo nivel de salud, con mayor coste para la sociedad. Hemos fragmentado la educación, limitándola a la superficial trasmisión de datos inconexos y áridos ejercicios académicos, al extremo de que la escuela está cada vez más distanciada de nuestro crecimiento personal y del genuino aprendizaje, y es cada vez más ineficaz. Hemos fragmentado el gobierno en una cacofonía de "grupos de intereses" que luchan por mantener el status quo, al extremo de que para-

lizamos las decisiones. Casi todo nuestro sistema moderno de gestión se basa en la fragmentación, y en la inevitable competencia que deriva de ello. El departamento de marketing está en guerra con manufacturación. Los gerentes de planta sienten una enconada hostilidad por los altos directivos. Los integrantes de la organización compiten más entre sí que con los "competidores" externos.

Según mi modesto entender, la cultura china tradicional evolucionó por un camino distinto. La cultura china no ha perdido del todo su apreciación de la misteriosa urdimbre de la vida. En Occidente vemos un mundo de cosas, mientras que los chinos ven un mundo de procesos. Nosotros actuamos individualmente, mientras que los chinos aún están ligados a la familia y la comunidad. Nosotros creemos en causas y efectos simples y buscamos continuamente una "respuesta" general, mientras que los chinos razonan a partir de elementos particulares concretos y procuran comprender la telaraña de interdependencias dentro de las cuales se debe actuar. Nosotros pensamos en días y meses, mientras que los chinos piensan en décadas y generaciones. Para nosotros el tiempo es un adversario, mientras que para los chinos parece ser un aliado.

Así, observamos con gran interés el ingreso de la sociedad china en la economía moderna. No nos equivoquemos: las fuerzas de la industrialización son poderosas fuerzas de fragmentación. Las semillas de una cultura que favorece el aislamiento y la especialización, plantadas en la revolución agrícola, hallan un terreno fértil en medio de las chimeneas, las fábricas y las prácticas industriales tradicionales.

Así que nos planteamos ciertas preguntas naturales al observar vuestra evolución. ¿Seguiréis la senda de las sociedades industriales hacia la opulencia material y la arrogancia, viendo el crecimiento humano como centro del "orden natural de las cosas"? ¿Desarrollaréis vuestra "economía" a expensas de la comunidad? ¿Os transformaréis en otra sociedad de "aprovechadores", como llamaba Daniel Quinn a las sociedades que sacan provecho del mundo natural sin fijarse límites? * ¿O encontraréis una senda diferente hacia el futuro?

Algunas respuestas dependerán del sistema de gestión que se desarrolle en China. El sistema de gestión de una sociedad determina el carácter de sus instituciones empresariales, gubernamentales y educativas. El carácter de estas instituciones modela a su vez el tipo de sociedad que emerge. En la época moderna, la vida espiritual de la comunidad es inseparable de la vida (o muerte) espiritual de sus grandes instituciones. No podemos estar en armonía con la naturaleza si nuestras instituciones no han hallado esa armonía.

*Véase la reseña del libro *Ishmael* de Da Quinn, al final del capítulo

Con gran humildad, pues, y sintiéndome muy honrado, dedico la edición china de *La quinta disciplina* a los líderes y directivos chinos que tendrán el valor de buscar un nuevo camino. Creo que los principios y herramientas que se describen aquí permiten vislumbrarlo. Ese camino se basa en la reflexión sobre nuestras aspiraciones más profundas, en el respeto a las visiones personales y la conversación, en la superioridad de la inteligencia conjunta sobre la individual. Ese camino se basa en la primacía de la totalidad y no en la primacía de las partes. Es un camino muy distinto del que ha seguido el desarrollo industrial en Occidente.

Irónicamente, es un camino que muchas empresas, escuelas y demás instituciones hoy procuran descubrir en Occidente. En todo el mundo hay efervescencia en el ámbito de la gestión, y no nace sólo de la competencia internacional, sino de la creciente conciencia de que las claves del éxito en el siglo veintiuno pueden ser muy distintas de las claves del éxito en los siglos diecinueve y veinte. Estamos abandonando la era en que los recursos naturales baratos eran la clave de la situación económica de un país, y su sistema de gestión estaba diseñado para explotar dichos recursos. El ascenso de Japón, Corea, Singapur y Taiwán como potencias económicas mundiales señala una nueva era donde el gran desafío consistirá en aprovechar la creatividad y la imaginación de la gente.

Esa efervescencia también nace de una comprensión aún más profunda: debe existir un antídoto para la fragmentación. El politiqueo y la competencia interna que caracterizan las organizaciones modernas desgastan la energía y el compromiso, y nunca pueden constituir un cimiento para una gran empresa ni para *una sociedad sostenible*

Al escribir *La quinta disciplina* tenía presente la gran deuda que había contraído con los pioneros intelectuales sobre cuyos trabajos se basa el libro. Cuando la gente me pregunta cuánto tardé en escribir *La quinta disciplina*, respondo que sólo tardé dos años, pero eso fue gracias a cien siglos de labor de eminentes pensadores de esta época. Estas personas extraordinarias incluyen a Jay Forrester del MIT (mi mentor durante muchos años), experto en informática que dirigió el equipo que construyó el primer ordenador digital multipropósito, y cuya labor en dinámica de sistemas ha aportado un enfoque general para la comprensión de los sistemas humanos; Chris Argyris, destacada autoridad mundial en equipos de gestión; David Bohm, uno de los principales físicos teóricos de esta época, cuyo trabajo sobre el diálogo surgió de su indagación acerca de la mutua influencia entre el pensa-

miento y la realidad; Robert Fritz, músico y compositor de inmenso talento y analista profundo del proceso creativo; y Charles Kiefer y otros expertos en cambio organizacional, que están demostrando que el cambio puede surgir de los sueños de la gente en vez de sus temores.

No concibo mejor modo de saldar esta deuda que llevar su labor a China. A medida que aprendáis, aprenderemos todos.

93 Agradecimientos

Mucha gente ha aportado tiempo y esfuerzo al mejoramiento de este libro.

Ante todo mencionaré a Janis Dutton, quien se encargó de la revisión del manuscrito. Su labor de coordinadora permitió refinar el contenido del libro y transformar las aportaciones de muchos colaboradores en un todo coherente.

Michael Goodman, director del programa de pensamiento sistémico de Innovation Associates, fue el maestro de ceremonias de nuestra sección sobre pensamiento sistémico, a la cual aportó su ojo crítico, su imaginativa lucidez y su inagotable energía.

Robert Putnam, socio de Action Design, nos ofreció su guía y su generosa crítica para la sección de modelos mentales.

William Isaacs, director del Dialogue Project del MIT, contribuyó al desarrollo de la sección de aprendizaje en equipo, añadiendo su perspectiva y supervisando la exposición de las formas de conversación que aquí describimos.

Joyce Ross, directora de Ross Partners, ofreció críticas invalorables para todas las secciones del libro, y nos ayudó a desarrollar la sección de liderazgo y muchos ejercicios.

La idea de este libro surgió originalmente en conversaciones con Harriet Rubin, jefa de corrección de Currency Doubleday, quien contribuyó de muchas maneras a su existencia. La calidad del libro también debe muchísimo a las sugerencias, críticas y perseverancia de la correctora Janet Coleman de Currency Doubleday, quien supervisó las etapas críticas del proceso de revisión y producción. También deseamos agradecer a Lynn Fenwick y Rob Earp. La labor de Donna San-

ford acerca de la presencia pública del libro ha contribuido a nuestra comprensión.

Agradecemos a los correctores Chris Pavone y Estelle Lawrence, los diseñadores Terry Karydes y Chris Welch, la editora asociada Susan Newe, la publicista Gabrielle Brooks, y el gerente de producción Randy Lang por su talento, paciencia e ingenio.

Joe Spieler, agente literario, guió este proyecto durante el proceso contractual, contribuyó a encontrar un público en todo el mundo y nos ayudó a echar los cimientos para futuros libros de este tenor.

Martie Holmer creó los dibujos, gráficos y diagramas que enriquecen este volumen, aportando ideas y mejoras, y trabajando con plazos apremiantes. El calígrafo Herb Florer creó los caracteres chinos de "aprendizaje" (capítulo 7).

Este libro debe mucho a varios lectores que comentaron parcial o totalmente el manuscrito inicial y nos brindaron su valiosa perspectiva: Philip Mirvis, Dan Simpson, Jim Evers, Edward Urow-Hamell, Peggy Hanley, Jim Boswell, Emily Myers, Avé Carta, Adam Kahane, Faith Florer, Louis van der Merwe, Graham Freeman, Peter Spellisey, Tom Keenan, Bill Dever, Karen Allen-Keenan, Larry Morden, Terry Hildebrand, David Wolfenden y Harris J. Sokoloff.

Colleen Peacock asumió con aplomo la dificultosa tarea de ser el gerente de negocios de este proyecto. Tom Fritsch y Jim Evers revisaron y mejoraron algunas notas. Chris Haymaker, Betty Quantz y Betsie Jones realizaron importantes tareas de coordinación. Las transcripciones de Judi Webb fueron una parte esencial del sistema nervioso de este libro, y también utilizamos transcripciones de Julia Sager y Nancy King. Sheryl Erickson nos ayudó a generar una comunidad de lectores y seguidores.

Arie de Geus, Philip Mirvis, Ed Dulworth, Adam Kahane, Judith McCrackin de SEMATECH, Ed Josephson y Philip Macedonia de Textron Defense Systems, Robert Hargreaves, Sue Miller Hurst, Richard Kimball, Jackson Bundy, Preston McLaurin, Tom Sugalski y Nancy Margulies realizaron lúcidas aportaciones. También nos fue útil la lectura de "Study Notes on *The Fifth Discipline*", una sinopsis de Robert Levi de Corona, Califomia.

Este libro contó con el respaldo y el aliento de las siguientes organizaciones:

- *Innovation Associates,* Framingham, Massachusetts. Innovation Associates presta servicios de consultoría y capacitación para permitir

que sus clientes creen los resultados que les interesan. Muchas herramientas y técnicas que se describen en este libro, entre ellas el concepto de arquetipos sistémicos y varias técnicas de dominio personal y visión compartida, se desarrollaron aquí. Agradecemos a Charlie Kiefer, Steve Tritman, Jennifer Kemeny, Joel Yanovitz, Rick Karash, Steve Ober, Robert Hanig, Suzanne Thomson, Bill Moon, Bill Latshaw, Henry Frechette, Shirley Stahl, Sharon Lash, Wendy MacPhedran, Ilene Fischer, Erwin Mesch, Pat Hartlen, Susan Frank, Neil Baird, John Donovan y Bruce Elkin.

- *Innovation Associates of Canada,* Thornhill, Ontario. El programa de liderazgo visionario y planificación que se desarrolló en esta empresa ha sido un laboratorio clave para la evolución de muchas ideas de este libro. I.A. Canada también brindó invalorable ayuda administrativa y de soporte. Deseamos agradecer a Claire Dela Cruz y Frances Spatafora.
- *The Center for Organizational Learning,* MIT, Cambridge, Massachusetts. Este centro es una conjunción de empresas e investigadores que procuran perfeccionar la teoría y los métodos que hacen de las organizaciones inteligentes un modo de vida. Gran parte de este libro refleja experiencias e investigaciones desarrolladas en asociación con el Centro, o con su Proyecto Diálogo. Debemos mucho a los conceptos y trabajos de Edgar Schein, Fred Kofman, Chris Argyris, Sue Miller Hurst, George Roth y Jeffrey Clanon, y al respaldo y la ayuda de Vickie Tweiten, Laura tawater, Doreen Sullivan, Michelle Martin, Robin Doughty, Jane Punchard y Angela Lipinski.
- *Ross Partners,* Encinitas, California. Esta sociedad de consultoría y capacitación, en colaboración con Innovation Associates, desarrolló el curso Leading Learning Organizations, del cual deriva gran parte de nuestro material. También nos brindó un apoyo administrativo sin el cual este proyecto jamás habría despegado.
- *Pegasus Communications,* Cambridge, Massachusetts. Esta organización, que publica *The Systems Thinker* y organiza la conferencia anual Systems Thinking in Action, colaboró con nosotros permitiendo que nos beneficiáramos recíprocamente con nuestra experiencia y material. Nuestro especial agradecimiento a Daniel Kim, Colleen Lannon-Kim y Kellie Wardman.
- *The Learning Circle,* Sudbury, Massachusetts. Esta organización desarrolla diversos proyectos dedicados a fomentar la práctica del aprendizaje en el mundo de los negocios, la atención de la salud, el gobierno, la educación y el desarrollo comunitario. Agradece-

mos el interés, el aliento y las sugerencias de Sheryl Erickson y Rita Cleary.

- *Dia·Logos,* Cambridge, Massachusetts. Este instituto es una organización sin fines de lucro que es líder en el desarrollo de la teoría y la práctica del diálogo en todo el mundo, con el propósito de promover el aprendizaje generativo y la colaboración en la acción social. Deseamos agradecer a William Isaacs, Jody Isaacs, John Parrott, Risa Kaparo y otros.
- *Action Design Associates,* Newton, Massachusetts. Esta empresa consultora ayuda a las organizaciones a diseñar y ejecutar cambios que requieren modificaciones fundamentales en la conducta. Gran parte de nuestra sección sobre reflexión e indagación utiliza materiales desarrollados aquí. Contamos con la ayuda de Diana Smith, Robert Putnam, Phil McArthur y Sam Borelli.
- *Global Business Network,* Emeryville, California. Elaboramos gran parte de nuestro material sobre escenarios con la ayuda de esta organización, que nos invitó a asistir a su taller anual. Deseamos agradecer a Napier Collyns, Lawrence Wilkinson, Peter Schwartz, Pierre Wack, Kees van der Heijden, Adam Kahane, Roberta Gelt, Stewart Brand, Danica Remy y Nancy Murphy.
- *The Whole Earth Catalog* y *The Whole Earth Review,* Sausalito, California. Estas publicaciones de la Point Foundation inspiraron el formato y el enfoque de este libro. Si ha disfrutado del tono informal y el enfoque ecléctico de este volumen, recomendamos una mirada a la *Whole Earth Review.* John Sumser, Howard Rheingold y otros nos ofrecieron aliento y ayuda..

También deseamos agradecer la ayuda y el apoyo de Bill O'Brien, Alain Gauthier, David Kantor, Louis van der Merwe, Peter Wendel, Carole y David Schwinn, Shoji Shiba, Myron Tribus, Juanita Brown, Richard Beckhard, Bill Conway, Barbara Lawton, Kevin Cushing, Thomas Dutton, David Elder, Michael J. Hanley, Sandra Seagal y David Horne, Jim Roberts, Jim Collard, Sandra Nichols, Susanna Opper, Pat Walls de Federal Express, Lorrie Zimmerman de AT&T, Lee Goodman, Grady McGonagill y Lanng Tamura, Ralph Waldo, Nathan Gray y Yumi Sera de EarthTrain, Stephanie Spear, Dana Meadows, George Richardson, Joe Seamans, David Mason, Robert Weber, Jim Henry, Clare Crawford-Mason, el congreso de escritores WELL, David Langford y Eric Siegel y Jeff Wagoner de Ford.

Para las partes de léxico se ha consultado el *Dictionary of Word Ori-*

gins de John Ayto (Nueva York: Arcade, 1990); *Origins: A Short Etymological Dictionary of Modern English* de Eric Partridge (Nueva York: Greenwich House, 1958); los trabajos de David Bohm; y, para las etimologías castellanas, el *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana* de Joan Corominas (Madrid: Gredos, 1976).

La creación de un libro de este tamaño y alcance inevitablemente supone el respaldo y la atención de la gente con quienes más compartimos nuestra vida. En consecuencia, deseamos agradecer, con amor y afecto, a Jim Boswell, Faith Florer, Joyce Ross, Diane Senge, Nathan Senge, Ian Senge, Linda Zarytski, Michael Smith y Anthony Smith.

94 Contactos

Los lectores pueden solicitar información o enviar sugerencias para futuras reediciones a:

The Fifth Discipline Fieldbook Project
PO Box 943
Oxford, OH 45056-0943
USA

The Fifth Discipline Fieldbook Project
PO Box 270
Richmond Hill, Ontario
L4C 4Y2 Canada

He aquí, por otra parte, una lista de direcciones donde usted podrá establecer contacto con nuestros colaboradores:

ART KLEINER: PO Box 943, Oxford, OH 45056-0943
CHARLOTTE ROBERTS: 4613 Welbourne Drive, Sherrill's Ford, NC 28673
RICK ROSS: Ross Partners, 412 West F Street, Encinitas CA 92024
PETER SENGE: MIT Center for Organizational Learning, 1 Amherst Street, Building E-40, Room 271, Cambridge, MA 02139
BRIAN SMITH: Innovation Associates of Canada, 7070 Bayview Avenue, Thornhill, Ontario L3T 2R4, Canada

EDWARD BAKER: PO Box 279, Farmington, MI 48332

DONALD BERWICK, M. D..: Institute for Healthcare Improvement, 1 Exeter Plaza, Boston, MA 02116

JIM BOSWELL: 4613 Welbourne Drive, Sherrill's Ford, NC 28673

BILL BRANDT: American Woodmark, Box 1980, Winchester, VA 22601

JUANITA BROWN Y DAVID ISAACS: Whole Systems Associates, 166 Homestead Boulevard, Mill Valley, CA 94941

WILSON BULLARD: Beckman Instruments, 200 South Kraemer Boulevard, Brea, CA 92621

ED CARPENTER: Intel Corporation, A4/T11, 5000 West Chandler Boulevard, Chandler, AZ 85226

JEFF DOOLEY: Department of Anthropology, San Jose State University, San Jose, CA 95192

JOE DOUGLAS, WALT GEORGE, BILL WALKER, MARC SWARTZ, ED OBLON Y JERRY KRUEGER: Hill's Pet Nutrition, Inc., PO Box 148, Topeka, KS 66601-0148

JANIS DUTTON: PO Box 943, Oxford, OH 45056-0943

FRANK DRAPER: Catalina Foothills High School, 4300 East Sunrise Drive, Tucson, AZ 85718

JAMES L. EVERS: 10 Rockland Avenue, Nanuet, NY 10954

SUSAN FRANK: c/c The Fifth Discipline Fieldbook Project

ALAIN GAUTHIER: Core Leadership Development, 1 Fernhoff Court, Oakland, CA 91619

TERRY GILBERT: *Calgary Herald,* PO Box 2400, Station M, Calgary, Alberta T2P 0WS, Canada

BILL GODFREY: 8 Reibey Place, Curtin ACT 2605, Australia

MICHAEL GOODMAN, RICK KARASH, JENNIFER KEMENY, CHARLIE KIEFER, SUZANNE THOMSON: Innovation Associates, Inc., Three Speen Street. Suite 140, Framingham, MA 01701

MICHELE HUNT: Federal Quality Institute, 1900 E Street NW, Washington, DC, 20415

B. C. HUSELTON, ROB CUSHMAN, JOHN COTTRELL, GARY CLARK, PHIL YANTZI: GS Technologies, 7000 Roberts Street, Kansas City, MO 64125

WILLIAM ISAACS: Dia • Logos Institute, PO Box 12-1149, Cambridge, MA 02142

DAVID KANTOR Y NANCY LONSTEIN: Origins, Inc., 7 Shepard Street, Cambridge, MA 02138

DANIEL KIM: Pegasus Communications, PO Box 120, Cambridge, MA 02142

FRED KOFMAN: Sloan School of Management, 50 Memorial Drive, Cambridge, MA 02142

W. BRIAN KREUTZER: Gould-Kreutzer Associates, River Court, 10 Rogers Street, Suite 120, Cambridge, MA 02142

WINSTON LEDET: The Manufacturing Game, 3230 Rambling Creek Drive, Kingwood, TX 77345

GRADY MCGONAGILL: 41 Westbourne Terrace, Brookline, MA 02146

DONELLA MEADOWS: Dartmouth College, Environmental Studies Dept., Hanover, NH 03755

DOUGLAS MERCHANT: AT&T Human Resources, 295 North Maple Avenue, Basking Ridge, NJ 07920

EMILY MYERS: Mobius Project, PO Box 113, 82 Bullock Road, Chadds Ford, PA 19317

WILLIAM O'BRIEN: 22 Red Gate Lane, Southborough, MA 01772

JOHN PARKER: Martin Marietta Astronautics, PO Box 179, Denver, CO 80201

ROGER PETERS: Terratron, 7050 Sollth 2000 East, Salt Lake City, UT 84121

RUTHANN PRANGE: 16 Harrison Brook Drive, Basking Ridge, NJ 07920

ROBERT PUTNAM: Action Design, 66 Amherst Road, Newton, MA 02168

GEORGE RAYMOND: 7920 Grand Bay Drive, Naples, FL 33963

FREDRICK SIMON, NICK ZENIUK, JULIE PETRUCCI, RICHARD HAAS: Ford Motor Company, Car Product Development, Danou Technical Center, 16630 Southfield Road, Suite 4000, Allen Park, MI 48101

PROFESSOR JOHN D. STERMAN, Director: System Dynamics Group, Sloan School of Management, 50 Memorial Drive, Cambridge, MA 02142

KEES VAN DER HEIJDEN: University of Strathclyde, Graduate Business School, 199 Cathedral Street, Glasgow G4 0QU, United Kingdom

LOUIS VAN DER MERWE: Centre for Innovative Leadership (Pty) Ltd., PO Box 1779, Rivonia 2128 South Africa.

DAVID WOLFENDEN: Innovation Associates of Canada, 7070 Bayview Avenue, Thornhill, Ontario L3T 2R4, Canada.