



El cambio es aprendizaje



Probablemente, cada uno de nosotros definiría el aprendizaje a su manera. Haciendo una interpretación etimológica, diríamos que aprender viene a significar “perfeccionarse siguiendo un camino”. Y esto, en su andadura hacia el futuro, nos parece aplicable tanto a los individuos como a las organizaciones.

La conquista de este futuro, o, digamos más sencillamente, la prosperidad de la organización, demanda frecuentes y rápidos cambios estructurales, técnicos, culturales... En la gestión empresarial convivimos con el cambio, y también aquí podríamos formular, y aun refutar, algunas definiciones; optamos por ver el cambio como “continuo avance en el aprendizaje de la empresa” y, por lo tanto, como un perfeccionamiento continuo de la organización. Centrándonos

en el denominado “cambio cultural”, creemos que su avance se ve lentificado por algunas barreras...

En nuestra inquietud conceptual, también habíamos definido la cultura como “conjunto de creencias y valores compartidos por la organización”; pero parece que ya Kuhn dijo algo así. Lo cierto es que para avanzar en el cambio aproximándonos a una especie de democratización integradora, hemos de cuestionar nuestras

creencias y renovarlas atendiendo a las nuevas realidades. Ya no podemos creer que, en el ejercicio del mando, el poder formal sea más útil que la autoridad moral; ni que los jefes estén para pensar y los trabajadores para actuar; ni que las mejores ideas sean las del jefe; ni que los trabajadores más valiosos sean los más sumisos. Y también se han de cultivar nuevos valores, más allá de proclamarlos en pósteres por los pasillos. La creatividad,

el compromiso, la iniciativa, el espíritu de equipo o el aprendizaje permanente, se valoran ya más que la sumisión o el cociente intelectual. Los expertos, por cierto y bueno es recordarlo, nos advierten del peligro de anomia en los procesos de cambio cultural.

Hay quien sostiene que la evolución en la creencias y valores dentro de la empresa comenzó hace unos 40 años, tras las teorías de McGregor; pero cabría también mencionar a posteriores expertos del *management*, como Greenleaf, Drucker, Peters, Schein, Forrester, Argyris, Schön, Handy, Moss Kanter o Senge, por su contribución a los cambios culturales. La lista sería, como se puede suponer, muy larga, y quizá no deberíamos haber intentado iniciarla; pero sí (con tilde) queríamos sugerir que detrás de muchos procesos de cambio ha habido altos directivos con visión de futuro y con afición a la mejor literatura del *management*. En cuestión de ideas modernas, cabría incluso remontarse a las primeras décadas del siglo XX: nos parece que Mary Parker Follett (1868-1933) fue una auténtica profeta del *management*, en lo referido al lado humano de su jánico rostro. (Como se sabe, el otro lado del *management* —el científico— también ha evolucionado sensiblemente desde Taylor a nuestros días, pasando, por ejemplo, por la reingeniería de Champy y Hammer.)

Ahora ya, en los albores del siglo XXI, se tiene la sensación de que los cambios pretendidos han de ser acelerados. Hace tiempo que dejamos de escuchar que el pez grande se come al chico; ahora es el rápido el que se come al lento. En definitiva, hemos de ser más veloces en adoptar, sin reservas, nuevas creencias y en cultivar, convencidos, nuevos valores, para llegar a un nuevo orden relacional en la empresa, en el que necesitaremos, también, nuevas habilidades

personales. Por ejemplo, una pretendida mayor participación de las personas pasa por las denominadas competencias conversacionales (aquello de las técnicas de alegación e indagación, de que nos hablan Senge, Stata, Walden...).

El rumbo del cambio

Es verdad que los procesos de cambio cultural han arrancado de un punto de partida conocido y que se tenían identificados los primeros pasos a dar, en sintonía con los postulados del *management* moderno (integración de las personas en el proyecto de empresa, trabajo en equipo, *empowerment*, aprendizaje permanente, mejora continua, orientación al cliente, etc.); pero probablemente no se tenía una precisa visión del destino final, porque buena parte del camino se hace al andar y no está mal recordar aquí lo de los servomecanismos. Obviamente, se pretendía obtener un mejor rendimiento

del capital intelectual y emocional de las personas, pero aquí sigue habiendo tarea pendiente.

No es que se hayan dado palos de ciego, pero se ha de reconocer que los cambios culturales supuestamente pretendidos no se han terminado de materializar. Si se apuntaba a una democratización de la empresa al estilo de Ricardo Semler, lo cierto es que la autocracia sigue bastante presente. Si el objetivo era la excelencia postulada por Peters y Waterman, queda camino por recorrer. Si se apuntaba al espíritu de la denominada *learning organization* que popularizó Senge, las empresas —sobre todo las de mayor tamaño— siguen adoleciendo de cierta torpeza. Creemos que se pretendía una dosis de todo esto, y de otras cosas, para que, básicamente, nos desenvolviéramos en organizaciones caracterizadas por atributos como los recogidos en el cuadro.

En lo cultural, la organización próspera ha de:

- Ser consciente de sus fortalezas y debilidades.
- Erradicar el politiqueo.
- Actuar con eficacia, incluso en situaciones especialmente difíciles.
- Generar satisfacción profesional en sus personas.
- Aprovechar todo el capital humano disponible.
- Buscar nuevas oportunidades y perseguir metas compartidas.
- Comprender el comportamiento del entorno operativo (clientes, proveedores...).
- Poseer una estructura funcional flexible.
- Disfrutar una fluida y eficaz comunicación interna y externa.
- Distribuir el poder de forma que las decisiones se tomen en el nivel más idóneo.
- Ser sensible a las expectativas de los clientes.
- Ser sensible a la dignidad personal y profesional de sus recursos humanos.
- Perseguir la mejora permanente y la innovación.
- Acercar posiciones entre el “nosotros” y el “ellos”.
- Favorecer un clima de confianza y sinérgica colaboración.
- Dirigir personas mediante el liderazgo y la autoridad moral.
- Atender al aprendizaje colectivo y la inteligencia de la organización.



Habilidades para el cambio

Siendo, desde luego, conscientes de la importancia de las habilidades técnicas y de los conocimientos en la era del conocimiento (agotada la era agrícola y en declive la industrial), cabe empero detenerse a hablar de las habilidades personales que propician las características recogidas en el cuadro y, por lo tanto, el avance en el cambio cultural emprendido. Compartimos el punto de vista de Carlos Herreros (gracias, Carlos, por tu amistad y tus artículos sobre la organización inteligente), al separar inicialmente las habilidades personales en dos grupos:

- Habilidades cognitivas.
- Competencias emocionales.

Vamos a ir a parar —porque nos parece que merecen más atención de la que reciben— a un grupo de competencias que, en realidad, ubicaríamos en el solape entre las cognitivas y las emocionales: las competencias conversacionales. Pero no por ello queremos dejar de reconocer la contribución de otras al progreso de las organizaciones. Importantes, entre las cognitivas, el pensamiento holístico y sistémico, la conceptualización, la capacidad de análisis y síntesis, o la creatividad; e importantes, entre las competencias emocionales, el autoconocimiento, el autocontrol, el compromiso, la iniciativa, la perseverancia, la empatía, la colaboración, la comunicación... Precisamente aquí enganchamos con la pericia conversacional, tan necesaria para el alineamiento y la sinergia de la organización.

La conversación eficaz

Hayamos o no reparado mucho en ello, hemos de admitir que la conversación es seguramente la principal herramienta de los directivos y una herramienta importante para los demás. Nuestra relación con los demás (colegas, colaboradores, clientes...) se

materializa en conversaciones. Sin embargo, no siempre nos sentimos satisfechos del encuentro: en algunas ocasiones y en alguna medida, en vez de converger, divergimos; en vez de generar confianza, producimos tensiones y alarmas; en vez de solucionar problemas, creamos nuevos. Hay quien habla del “arte” de conversar. La conversación es tan importante que a veces parece un fin en sí misma (es autotélica, en ocasiones); pero en nuestro ejercicio profesional la utilizamos como medio. Quizá la mayoría de los directivos sean buenos conversadores (y puede que esto haya contribuido a su progreso profesional), pero todos podemos mejorar en beneficio de los resultados. No cabe duda de que conversaciones más inteligentes y penetrantes, con una buena práctica de la alegación y

La conversación es seguramente la principal herramienta de los directivos, nuestra relación con los demás (colegas, colaboradores, clientes...) se materializa en conversaciones



la indagación, contribuirían sensiblemente a la deseada inteligencia de nuestras organizaciones.

Diferentes autores (Senge, Walden, Stata y otros) proponen parecidas clasificaciones de las conversaciones dentro de la empresa; creemos que todos ellos reconocen conversaciones orientadas a:

- Construir relaciones.
- Aprender en equipo, contrastando creencias.
- Explorar posibilidades u oportunidades.
- Llegar a las mejores conclusiones o decisiones.
- Establecer planes de acción.
- Encarar obstáculos y solucionar problemas (*breakdowns*).



En todos los casos, los señalados y otros posibles, la eficacia exige, por una parte, que seamos bien conscientes de lo que perseguimos con la conversación, y por otra, una buena práctica, ya sugerida, de la alegación y la indagación. Hemos de hacer nuestros razonamientos más visibles para los demás, y también hemos de estar atentos a los suyos, escuchando respetuosa y activamente; en definitiva, hemos de dialogar o discutir de forma más inteligentemente penetrante. Haciéndolo así, contribuimos al aprendizaje y desarrollo de nuestra organización; por el contrario, los equipos que no se imponen decididamente estas técnicas pueden llegar, por ejemplo, a tomar decisiones más por cansancio que por consenso, a generar soluciones de

compromiso, o a inclinarse ante la autoridad formal, conservando todas sus posiciones iniciales.

Conclusión

Peter Senge, como otros expertos, postula un efectivo y equilibrado ejercicio de la alegación y la indagación (*to balance advocacy and inquiry*), en beneficio de la sinergia organizacional. También William O'Brien, del MIT, hace hincapié en que la conversación inteligente y eficaz constituye la mayor herramienta de aprendizaje y progreso de una organización, porque permite, entre otras cosas, enriquecer los modelos mentales, es decir, mejorar nuestra noción o percepción de las realidades. Enriquecer nuestra percepción de la realidad,

mediante creencias y supuestos contrastados con los demás, constituye una forma de aprendizaje individual y colectivo. Para alentar estas prácticas no basta con postular el trabajo en equipo; los directivos han de alentar una mejor práctica de la conversación, sensibilizando a sus colaboradores y experimentando. La conversación, a cuyo escenario denominamos reunión, aparte de servir a la solución de problemas, sirve a la consolidación de los avances en cultura empresarial. No decimos que la conversación eficaz sea la única clave, pero nos parece una apuesta acertada. 

José Enebral Fernández / Consultor de FYCSA



QDOC

Solicite información:

BARCELONA
Sr. Alex Ginés
agines@abast.es
Tel: 933 102 248

MADRID
Sra. Ana Palop
apalopp@abast.es
Tel: 914 061 601

VALENCIA
Sr. Arturo Rubio
arubio@abast.es
Tel: 963 942 278

<http://qdoc.abast.es>

**Ahorre tiempo y reduzca costes con QDOC,
le ayudará a gestionar con mayor eficacia y fiabilidad
toda la documentación de las Normativas**

