

MADURACION Y CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

DEVELOPING AND ORGANIZATIONAL CONSCIOUSNESS

FRANCESC BELTRI GEBRAT

Consultor en organizaciones y coach. Grupo Mediterráneo Consultores
fbeltri@mediterraneoconsultores.com

Resumen

Este trabajo propone una descripción de las diferentes etapas por las que pasa una organización en el proceso de desarrollar una conciencia organizativa, y de las distintas barreras que debe superar para pasar de una a otra etapa, presentando algunos fenómenos que ilustran las dificultades a enfrentar. A su vez propone un modelo descriptivo de análisis del nivel de maduración de una organización partiendo de enfoques de DO (Desarrollo Organizacional) y TGS (Teoría General de Sistemas).

Palabras Clave

Desarrollo Organizacional, modelo de desarrollo, consultoría, evolución, barreras de crecimiento.

Abstract

This paper puts forward a description of the different stages that an organization goes through in its way towards developing an organizational consciousness, as well as of the different barriers that it must overcome in order to move from one stage to the next. Phenomena that illustrate the difficulties that are faced in the process are also presented. Most importantly, the paper puts forward a descriptive model to use in the analysis of the maturational level of an organization based on Organizational Development (OD) and GST (General System Theory)

Key Words

Organizational Development, Development model, consultancy, evolution, growth barriers.

Introducción

Las organizaciones no son distintas de otros sistemas sociales entre los que conviven. Al igual que todos los seres vivos siguen su inexorable ciclo vital; nacen, viven, se reproducen y mueren. Los avatares de una organización son, como toda lucha por la supervivencia, un estimulante reto que no todos superan. Hace tiempo que sabemos que en occidente, hoy por hoy, la vida media de una empresa es de 20 años, afectada eso sí, por una importante mortalidad infantil. Conseguir que un proyecto organizativo llegue a la vida adulta comporta, algo más que una buena salud comercial, correctos hábitos de gestión y saludables prácticas productivas. Con estos requisitos ya tenemos una organización que se ha hecho mayor, ahora bien, ser una organización madura no es exactamente lo mismo, ni se acaba en ese momento.

Igual que los humanos requerimos cierta capacidad de tomar conciencia de nosotros mismos, en las organizaciones sucede algo parecido, y por igual, debe ser considerada variable significativa de un desarrollo sano. La famosa sentencia «conócete a ti mismo» que puesta por los siete sabios decoraba el frontispicio del templo de Delfos, debería ser nuevamente escrita en el frontispicio (quizá ahora página web) de muchas organizaciones. Nos permitimos afirmar que toda organización debe orientarse al desarrollo de una conciencia organizativa sin la cual es difícil que pueda madurar y transformarse para llegar a su plenitud. Llevar adelante esta conciencia supone aceptar mirarse con decisión en ese espejo al que nos invita la reflexión sobre nosotros mismos.

Humberto Maturana asegura que reflexionar es un deber moral, en la medida que debería obligarnos a ser responsables de nuestro comportamiento, más allá de la mera acción, haciéndonos conscientemente cargo de sus consecuencias. Enfatizamos el «ser responsables» pues lo entendemos centralmente como la asumir la capacidad para dar respuesta o responder.

Desgraciadamente el mundo de las organizaciones adolece con demasiada frecuencia de esta necesaria reflexión. Parece como si la inexorable y angustiosa inmediatez de los resultados sea

el único requisito para la supervivencia. Una incesante voracidad, una conducta depredadora y en ocasiones violentamente carnívora de muchas organizaciones, favorece un pensamiento centrado en el aquí y ahora. La reflexión es vista como paralizante. Se llega a pensar como antagónicas, la reflexión y la obtención de beneficios. Con frecuencia se abandona todo análisis en la convicción de que una organización únicamente busca seguir viviendo. Ciertamente es que, sino la mayor, si que supone la prioritaria e irrenunciable aspiración de todo ser vivo. Aunque sea lógico pensar que la organización no escape a esta imperiosa necesidad, sería pecar de inmediatistas y simplificadores dejar en este punto su meta final de desarrollo. «Si piensas no vives», «si planificas no actúas» parece ese eslogan que aconsejada «si bebes, no conduzcas» A continuación proponemos profundizar en algunas de estas supuestas incompatibilidades para dimensionar o, cuando menos, comprender mejor algunos puntos de encuentro, eso sí, dejando la última entre alcohol y conducción, como un saludable y buen consejo.

Desde nuestra experiencia todo devenir vital o proceso de desarrollo organizativo sigue su camino en una sucesión de etapas que se repiten ordenadamente en una gran mayoría de organizaciones y que a continuación presentamos. Es un proceso nunca fácil y que parece reiterarse insistentemente a través de sucesivas fases.

En este momento es necesario reconocer que hemos tomado como referencia algunas clásicas e inspiradoras ideas de Claude Steiner y su alfabetismo emocional (*Emotional Literacy*) que apareció publicado por primera vez en su libro *Healing Alcoholism* en 1979, y a Paul McLean en su aportación *A Triune Concept of the Brain and Behaviour* en 1973. En estas publicaciones se planteaban los trabajos que a partir de la observación fisiológica detallaban un proceso de maduración progresiva que nos lleva del bloqueo a la transformación.

Para nuestra descripción específica, que centramos en las organizaciones, este progreso se realiza en tres grandes etapas separadas por claras barreras entre ellas y que nombramos como: Etapa Pre-analítica, Etapa Verbal y Etapa de Acción.

A continuación nos proponemos describir cada una de ellas ilustrando desde la propia ex-

perencia las distintas conductas y rasgos organizativos así como las barreras que es necesario superar para conseguir el progreso en la maduración hacia la conciencia organizativa.

Etapa Pre-analítica

El origen de toda organización se gesta a partir de una idea, de un deseo, que nacerá en el momento que cohesiona a una o varias personas alrededor de un proyecto. Este estadio primigenio se fundamenta en expectativas inciertas y se mide en tanto que su capacidad de transformar una realidad inmediata en resultados observables. En jerga organizativa diría Mintzberg que desde un *input* inicial hasta el *output* o resultado con poca atención al proceso de transformación y sin detenerse en los procesos acompañantes. Dicho en otras palabras más sencillas, domina la impresión de que si el rendimiento es bueno el resto no importa, que lo importante es desarrollar «el negocio». Todas las conductas aparecerán referenciadas en función del resultado final. Esta afirmación no solo la hacemos pensando en organizaciones orientadas a la producción o los servicios, sino a cualquier resultado o consecuencia de un proceso de transformación, sea cual sea este.

Seducidos por la actividad todo el resto es minimizado, o cuando no, obviado. Inicialmente podríamos decir que existe una especie de embotamiento de los sentidos, que actúa como un filtro que solo deja percibir el «cuanto cuesta y cuanto le sacamos». Todo es interpretado desde este determinismo lineal. Queremos insistir que todo esto no solo sucede exclusivamente en términos de inversión económica, sino también en otros aspectos como la dedicación, la energía y todo aquello que suponga un insumo. Estamos en una etapa de «cuantos». Cualquier propuesta que vaya más allá del día a día, que genere críticas o análisis, que comporte algo más que una situación meramente reactiva del entorno, condiciones del mercado, estructura y recursos, es vista como algo innecesario y fuera de lugar. Para los protagonistas directos esta situación puede o no ser satisfactoria o gratificante pero la significación de todo ello no es considerada. El inmediatismo de los logros es la única medida contemplada. Acostumbran a ir acom-

pañados de liderazgos de corte carismático que no precisan de un especial diálogo o escucha. Larry E. Greiner llamó a estos momentos la fase de crecimiento por iniciativa.

Podríamos hablar de una conducta próxima a la alexitimia. Recordemos que la palabra griega *aléxi-timia* significa etimológicamente «ausencia de palabras para expresar las propias emociones». Se reconocen como características de la alexitimia; la dificultad para identificar y comunicar sentimientos, para distinguir afectos de sensaciones corporales, una escasa capacidad de simbolización: poca o nula fantasía y actividad imaginativa así como la preferencia para ocuparse de eventos externos más que de experiencias internas.

De acuerdo con diferentes autores, a estas características básicas pueden agregarse las siguientes: alto grado de conformismo social, que se puede confundir con «normalidad», pero que es un comportamiento rígido sujeto a reglas convencionales, impulsividad: los conflictos se manifiestan en acciones irreflexivas, sin que el propio sujeto las relacione con las emociones subyacentes, tendencia a establecer relaciones interpersonales estereotipadas, ya sea de dependencia o de aislamiento.

Si este tipo de comportamiento no estuviera en el contexto organizacional se reconocería como patológico, pero el negocio y la necesidad de resultados lo justifica todo.

Aunque los comportamientos personales son aparentemente obviados, progresivamente y sin que medie aparente cambio ninguno, aparecerán las conductas no deseadas. Tarde o temprano surgirá el malestar y los deseos ambivalentes entre los resultados exigidos y los esfuerzos que comporta. Sin llegar a ser totalmente conscientes, se van presentando y pasando a primer término. Se constata cierto cansancio que rápidamente se interpreta como caos y necesidad de orden o mayor control. Existe también la tendencia a ser leído en términos de conflictos interpersonales, culpando a los individuos de los malos rendimientos o conductas no deseadas. La fantasía es que «si X fuera distinto, esto no pasaría». Poco a poco se extiende el malestar y empieza a aparecer la insatisfacción personal y profesional. La búsqueda del «cambio» en ocasiones se convierte en una misión que nos re-

cuerda a la artúrica leyenda del Santo Grial del cual todos hablan, pero que nadie sabe exactamente como encontrarlo o como llegar a él. Se apelará a las dificultades del entorno, la propia organización, la rigidez del propio sistema para no acabar de enfrentar abiertamente los problemas. Compartir la queja respecto a la dificultad de metas y tareas es una útil justificación de un rendimiento mediocre y una forma de evadirse de la propia responsabilidad. Subyace un temor al cuestionamiento propio.

Aquí es donde se ceban las enfermedades y constatamos una gran mortalidad infantil de las organizaciones. Las primeras patologías se derivan de unas expectativas no compartidas en términos de conductas comprometidas. El incumplimiento de unos deseos respecto a la conducta de otros que en ningún momento fueron compartidas de forma explícita se expresan como incomprensible acción o inacción. «No era esto lo que yo esperaba». Llega incluso en su versión más virulenta de la enfermedad, a hablarse de «traición al proyecto». En cierta forma aparece una forma de somatización en tanto que expresión en un canal no idóneo de un malestar. Las sensaciones físicas son substituidas por estas expresiones. Se llega a una especie de caos emocional u organizacional en la que no se comprende lo que está sucediendo y puede aparecer acompañada del descontrol o la impulsividad.

La situación requerirá superar una dificultad o barrera que aparece de forma inesperada y sin posible salida si se busca la supervivencia. La barrera del lenguaje que describiremos a continuación marcará el reto en la maduración. Es posible que no llegue a enfrentarse y aparezcan otros mecanismos de compensación. Muy frecuentemente aparecerán las normas buscando evitar la confrontación con aspectos más profundos. Nada más útil que un buen protocolo para evitar enfrentarse a alternativas no deseadas o a decisiones demasiado responsables.

Si bien sabemos que vivir es decidir. Las organizaciones llegan a poner en duda esta máxima. Protocolizar, estandarizar, normativizar, crear departamentos y reglas es a menudo la expresión de una clara voluntad de no comunicar. Los mismos departamentos de personal expresan, en cierta medida, una negación al diá-

logo participativo de los trabajadores en la organización. La reglamentación que los organiza y regula ilustra la escasa voluntad de que sea la participación orientada al cambio, su máxima meta. Los departamentos de recursos humanos en esta etapa de gestión de personal, entienden a las personas como un coste a controlar desde un paradigma de caos-orden. Parecen consolarse frente a la idea de que «los aspectos personales son un mal necesario». El colaborador es entendido como una herramienta demasiado compleja para ser conducida ordenadamente y requiere de un departamento de especialistas que lo controlen. Se hace imprescindible ordenar el caos.

En este estadio nos encontramos instaladas muchas organizaciones que no se han planteado enfrentar la barrera del lenguaje. Sea por miedo, sea por negación de una evidencia o sea por la razón que sea, repiten hasta la saciedad los mecanismos descritos. En vano intento de poner puertas al campo, buscan gestionar las personas desde las normas, en la ingenua convicción de que, perfeccionando estas, podrán llegar a reducir la conflictividad con las personas.

Otra frecuente patología es el *groupthink* término acuñado por Irving Janis en 1972 para nombrar el mecanismo por el cual un grupo llega a tomar malas o irracionales decisiones. En una situación de pensamiento grupal en la que los miembros del grupo intentan conformar su opinión a la que perciben que es de consenso. En apariencia general parece ser un abordaje muy racional de un problema o situación. Curiosamente llega a suceder que el grupo acuerda en definitiva determinada acción que cada miembro individualmente considera desaconsejable.

La definición original de Janis del término era «un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo cohesivo, cuando los esfuerzos de los miembros por unanimidad hacen caso omiso de su motivación para valorar realísticamente cursos de acción alternativos». El término *groupthink* tenía como intención recordar términos acuñados por George Orwell como *doublethink* y *duckspeak* del lenguaje ficticio *Newspeak*, que retrató en su premonitoria novela *Mil novecientos ochenta y cuatro*.

El pensamiento de grupo tiende a ocurrir en comités y en grandes organizaciones. Janis originalmente estudió el bombardeo a Pearl Harbor, la guerra de Vietnam y la Invasión de Bahía de Cochinos, pero podríamos constatarlo también en recientes sucesos como el de la invasión de Irak y las nunca encontradas «armas de destrucción masiva».

Ilustra este mecanismo otro experto en administración Jerry B. Harvey en su libro de 1988 *The Power of the Group*. La denominación de la paradoja viene de una anécdota citada por este para explicar el fenómeno:

Una calurosa tarde en Coleman, Texas, una familia compuesta por suegros y un matrimonio está jugando al dominó cómodamente a la sombra de un pórtico. Cuando el suegro propone hacer un viaje a Abilene, ciudad situada a 80 km., la mujer dice: «Sueña como una gran idea» (pese a tener reservas porque el viaje sería caluroso y largo, pensando que sus preferencias no comulgan con las del resto del grupo). Su marido dice: «A mí me parece bien. Sólo espero que tu mamá tenga ganas de ir.» La suegra después dice: «¡Por supuesto que quiero ir. Hace mucho que no voy a Abilene!»

El viaje es caluroso, polvoriento y largo. Cuando llegan a una cafetería, la comida es mala y vuelven agotados después de cuatro horas.

Uno de ellos, con mala intención, dice: «¿Fue un gran viaje, no?». La suegra responde que, de hecho, hubiera preferido quedarse en casa, pero decidió seguirlos sólo porque los otros tres estaban muy entusiasmados. El marido dice: «No me sorprende. Sólo fui para satisfacer al resto de ustedes». La mujer dice: «Sólo fui para que estuviesen felices. Tendría que estar loca para desear salir con el calor que hace». El suegro después refiere que lo había sugerido únicamente porque le pareció que los demás podrían estar aburridos.

El grupo se queda perplejo por haber decidido hacer en común un viaje que nadie entre ellos quería hacer. Cada cual hubiera preferido estar sentado cómodamente, pero

no lo admitieron entonces, cuando todavía tenían tiempo para disfrutar de la tarde.

El fenómeno es una forma de pensamiento de grupo. Se explica por teorías de conformidad de la psicología cognitiva social que sugieren que la especie humana suele sentirse desanimada para actuar en contra de la tendencia del resto del grupo. Del mismo modo, en psicología social se estudia qué motivos ocultos y señales indirectas yacen tras los actos y afirmaciones externos de la gente. Frecuentemente existen determinados frenos sociales que impiden a los individuos expresar abiertamente sus sentimientos o seguir sus inclinaciones.

La Barrera del Lenguaje

Llegado este punto es necesario superar la «barrera del lenguaje». Poder hablar para analizar lo que sucede. Poner en movimiento las distintas percepciones aceptando la diversidad como el suero vital imprescindible de toda organización. Es preciso dejar de fantasear con una alineación coincidente en las formas de percibir la realidad y que no es otra cosa que un deseo sectario de un pensamiento único.

Superar con bien esta «etapa pre-analítica» es condición «*crucial*» para crear una organización madura. La incapacidad para crear escenarios facilitadores del lenguaje, espacios de regulación donde se puedan producir la «conversaciones pendientes» que toda interacción humana genera, llegará a ser letal. Desgraciadamente no todas las organizaciones son capaces de incorporar esta dimensión y en consecuencia queda la queja o el rumor como único espacio de manejo verbal.

En el momento en que ponemos en circulación las distintas visiones de la realidad aparece inexorablemente el conflicto. Ser capaz de reconocer el conflicto no es sencillo. Sabemos que afrontarlo no es garantía de ser capaz de manejarlo, aunque sea este un paso irrenunciable. Estrelladas en esta barrera parecen gran cantidad de proyectos que se presentan en términos de «desacuerdos entre socios» y que aparece como primera causa de mortalidad infantil en los proyectos de reciente creación. Subyace el fundado temor que hará que deban plantearse o

abrirse a nuevas opciones. Es el momento en que nos atrevemos a sintonizar una nueva frecuencia para hacer audible nuevas expresiones que nos harán aparecer nuevos y distintos observadores. Necesariamente se impone que la realidad vivida debe ser expresada desde las propias y personales vivencias, surgiendo nuevas posibilidades que van desde plantearse metas más modestas hasta la exigencia de incrementar la acción. Veamos con algo más de detalle como se produce esta etapa.

Etapas Verbales

Entrar con posibilidades de superar esta frontera ling stica, comporta inexcusablemente, la creación de escenarios en los que exista posibilidad de hablar abiertamente sobre lo que está sucediendo. Disponer de las condiciones necesarias para el avance supondrá un cambio cualitativo en la situación. El lenguaje una vez más facilitará estructurar un discurso que permita discriminar y diferenciar.

En la misma forma en que la diferenciación celular es el proceso por el que las células adquieren una forma y una función determinada durante el desarrollo embrionario o la vida de un organismo pluricelular, en la organización es necesario aceptar estas diferencias para conformar y enfrentar con éxito la complejidad. Al igual que la morfología de las células cambia notablemente durante la diferenciación, pero el material genético o genoma, permanece inalterable, la organización puede y debe progresar en la comunicación de sus diferencias sin que por ello pierda su misión o razón de ser como proyecto.

Una célula capaz de diferenciarse en varios tipos celulares se llama pluripotente o células madre en los animales. También en la organización aparecen estos departamentos o equipos madre que serán, no con menos polémica que sus homónimos celulares, vivero de desarrollo de las nuevas conductas organizativas. Es imprescindible articular las propias diferencias preservando la propia identidad ya que son una ayuda para su perfeccionamiento.

En esta etapa se enzarzan los razonamientos de causa-efecto desde un enfoque determinista.

De forma inicialmente confusa y centrada en aspectos carenciales, se abre la temida Caja de los truenos. Si no se han herido irremisiblemente las relaciones, generalmente se discrimina con claridad los elementos que pertenecen, o son atribuibles, a los propios sistemas de trabajo, de los que pertenecen a características o conductas individuales. Discriminar síntoma de causa es, aunque difícil, la base fundamental. Comprender los orígenes o la etiología organizativa. Identificar la dinámica básica que describe los comportamientos en su interacción.

Llegado este momento se hace posible cierta empatía organizativa, es decir, poder entender emocionalmente lo que sucede en otras partes de la organización. Entramos en el terreno en el que relativizan conductas y se pueden llegar a despersonalizar conflictos. Esta etapa comporta la capacidad de entender las distintas posiciones personales y profesionales respecto a un problema o situación. En la medida en que se mantenga el análisis sin acciones inmediatas vamos a ir entrando en una visión progresivamente más sistémica. Ser parte del problema o ser parte de la solución son las únicas alternativas. Mantenerse en esta posición reflexiva permitirá llegar a disolver las responsabilidades individuales para entrar en análisis de etiologías compartidas.

Se descubrir  una gran oportunidad que señala que desde cualquier punto de la red es posible iniciar un movimiento. Toda acción percutir  en el resto del sistema de una forma, aunque no inmediata, si inequívocamente conducida. La gratificación en la tarea cobra mayor relevancia llegando a complementarse por unas relaciones más maduras profesionalmente y cómodas personalmente. Fruto de este clima y llegado este contexto, aparece la negociación, entendida como pacto de distribución de tareas en el que se incorporan las diferencias como forma de enriquecimiento.

Domina la voluntad, la expresión de intenciones, incluso el consenso de iniciativas y medidas necesarias para garantizar la continuidad del proyecto. Puede incluso reconocerse la amenaza que no sólo fuera del sistema espera agazapada en forma de fracaso del proyecto. Los propios comportamientos llevan la semilla que debe germinar hacia el éxito.

Sin apenas haber dimensionado sus consecuencias aparece una de las barreras más consistentes y de mayor dificultad de superación. No es otra que la coherencia. Coloquialmente entendida como la distancia entre lo que digo y lo que hago. Si bien tiene un primer efecto balsámico superar la barrera de lenguaje, será necesario tangibilizar las voluntades expresadas.

Las organizaciones trabajan más orientadas a las personas y, en esta voluntad comunicadora. Germinan proyectos de formación, comunicación interna, estudios de clima etc. Los departamentos de recursos humanos (importante el cambio de nombre) buscan la influencia en las personas y no su control. Se estructuran a partir del reconocimiento de la participación y la palabra se convierte en su herramienta de cambio más potente. El paradigma desde el que se trabaja es el del potencial de las personas. Si potenciamos a las personas se potenciará la organización. Frases como el capital humano es nuestro principal activo, trufan discursos y pronunciamientos directivos, desgraciadamente acabados en su mera formulación.

Barrera Tangible

Una total maduración solo se produce cuando se tangibiliza. Trascender para llegar a la acción, comportarse en la organización, pasar del lenguaje oral al escrito. Un proverbio chino sentencia que lo que no está escrito no existe. Dejar constancia escrita de las decisiones o medidas supondrá trascender. Este, dejar constancia, pretende evitar los cuestionamientos del tipo como el ¿quién dijo? o ¿adónde pone que?

Para conseguir seguir madurando organizativamente será necesario inducir la acción en la etapa que sigue. Un mal endémico de las organizaciones es la mencionada anteriormente, falta de coherencia referida a expectativas de conductas que, aunque prometidas, nunca llegan a darse.

La clave está en ser capaz de actuar, no de forma reactiva sino claramente proactiva y premeditadamente alineada con el discurso. Superar esta barrera correlaciona directamente con la calidad de la conversación establecida entre

los miembros de la organización y la participación franca de estos en el análisis.

Etapa de Acción

Esta etapa sigue inexorablemente una vez superada la barrera anterior y supone el compromiso concreto, tangible y medible que comporta la creación del discurso escrito. En el lenguaje escrito reside un gran potencial de cambio. No es casual que la aparición de la escritura, culturalmente sea considerada un avance sin precedentes ni vuelta atrás. Las culturas y sociedades de tradición verbal están fundamentalmente orientadas a la repetición. La transmisión de conocimiento de una generación requiere de soportes que faciliten el recuerdo y la evocación. Las canciones, los poemas o cualquier otro recurso que facilite el recuerdo y apoye el esfuerzo memorístico, acaba buscando la reproducción exacta del conocimiento. La repetición y la exactitud son los paradigmas en los que se sustenta el lenguaje verbal. El lenguaje escrito permite socio-culturalmente el cambio. La constancia escrita facilita la aportación de matices y la comunicación. No es necesario preservar con un gran gasto energético y pueden invertirse las energías en otras exploraciones sin pérdida de lo conocido.

Aunque en las organizaciones no se llega formalmente a componer poemas o canciones, si oímos cantinelas que aparecen de forma menos poética. Las frases hechas que se apoyan en el ¿siempre lo hemos hecho así?, ¿siempre decimos lo mismo?, ¿esto ya se habló?, etc. son la versión organizativa de lo anterior. Todas estas expresiones nos remiten constantemente a una ausencia de acción, a una comunicación incompleta.

La búsqueda del cambio en el otro es la esencia de toda comunicación organizativa. Fuerza que no se fundamenta en la persuasiva palabra sino en el proyecto escrito. Es un momento difícil pues no siempre es posible controlar el uso o la finalidad de lo escrito. A pesar de todo, es la forma más clara de compromiso explícito pues permite una total difusión.

Es en este estadio cuando se empieza a recibir feedback de la organización. Estas son las

primeras manifestaciones creíbles de un proceso de transformación no siempre armónico y controlable. La diferencia con otras etapas, en que también existen resistencias, es que en este momento se entiende como algo natural a incorporar que debe y puede ser perfeccionado. No se deben entender las resistencias como una voluntad de oposición personalizada sino como una propuesta de mejora global del proceso para llegar a ser aceptado.

Se entra en este sentido en un distinto nivel de aprendizaje. Aprender es cambiar. Este concepto se refiere al grado de profundidad y radicalidad de lo aprendido por una organización. Argyris y Schön distinguen el aprendizaje en «bucle simple» *single loop learning*:

«los miembros de la organización responden a cambios de los entornos interno y externo de la organización mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría en uso organizativa»

Señalan a su vez como aprendizaje en «bucle doble» *double loop learning*:

«aquellos tipos de autocrítica organizativa que resuelven incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas, o mediante la reestructuración de las normas mismas junto con las estrategias y asunciones asociadas»

Finalmente se considera un tercer nivel de aprendizaje que supone «aprender a aprender». Bateson utiliza «*deutero-learning*» para referirse al mismo y Swiering y Wierdsma se refieren como «*meta-learning*» que se ha traducido «metaprendizaje». Todos ellos colocan en este proceso el máximo grado de proactividad. Incrementar el potencial de aprendizaje es la mejor garantía de renovación y desarrollo constante de la organización, que equivale finalmente a supervivencia adaptada al medio.

Los tres niveles de aprendizaje no son excluyentes y pueden aparecer de forma simultánea siempre que cada uno de ellos se instale en una fase de acción. En definitiva se trata de sea la propia organización la que asuma su propio movimiento de forma voluntaria y consciente. Transformar conocimiento en acción.

La acción es la única y real forma de compromiso, como dice Peter Senge:

«las organizaciones que realmente destacarán en el futuro son aquellas que descubran como aprovechar el compromiso de todos los miembros de la organización en su capacidad para aprender»

Aunque probablemente este no sea la etapa final si queremos señalar este punto de madurez que se asimila a flexibilidad. Sólo es posible desarrollar una organización desde la flexibilidad que le permite por una parte incorporar la energía de fuera del sistema y manejar la diversidad interna de forma eficaz. Llegará el compromiso en el momento en que desde el respeto a la individualidad se actué de forma consciente frente a este.

La organización se enfrenta a la necesidad de separar la intervención sobre las personas del departamento de recursos humanos. Reubicar la responsabilidad de conducir lo humano desde el propio proyecto y con el liderazgo de los auténticos gestores del proyecto que son los directivos de la línea. Estos son los realmente capaces de construir nuevas realidades

La disolución de los especialistas en lo humano entre los protagonistas reales de la acción y dejando de patrimonializar este conocimiento. Posiblemente suponga anticipar la extinción de los departamentos de recursos humanos como ahora los conocemos. Ese es el mayor reto y que supone reconocer en su grado máximo de maduración y conciencia organizacional.

Para mejor comprensión de lo comentado sirva como ejemplo una situación vivida y que ilustra la propuesta. Los nombres y posibles datos de identificación han sido modificados para garantizar la confidencialidad.

Caso Tarbeg SA

Tarbeg fundada hace más de 20 años es una empresa dedicada a la producción de componentes del automóvil, su nombre responde al acrónimo de sus tres socios fundadores, compañeros de estudios de ingeniería. La idea de iniciar un proyecto empresarial apareció al

constatar que un trabajo de universidad sobre una tecnología de ensamblado entre materiales no se estaba usando en el sector y que su implantación podría acortar significativamente algunos procesos de producción. Fue su profesor quien los animó a crear su propia empresa. La ilusión inicial podía con todo, los primeros diseños, el desarrollo de prototipos, la creación de una marca, las primeras visitas comerciales, colaboración absoluta y con un entusiasmo a toda prueba. El primer taller obligó a contratar a tres personas para los primeros trabajos de producción quienes compartieron con entusiasmo el proyecto. Pasado el primer año los primeros pedidos animaron a socios y empleados a trabajar con mayor ahínco y ampliar la plantilla con cinco personas más. Los gastos fijos de estructura empezaron a ser significativos y se hizo necesario ampliar el capital y se invitó a las tres primeras incorporaciones a participar de la propiedad. Lo que hasta ese momento era fuerza y entusiasmo desordenado, empezó a exigir un esfuerzo de racionalidad pues los gastos elevaban la necesidad de facturación. Se aceptaron pedidos que superaban la propia capacidad pero lo primero era el negocio, captar clientes garantizar ingresos. Este periodo duró más de cuatro años durante el que se incrementó la plantilla en 15 personas y se adquirió maquinaria con un gran esfuerzo económico. Muchas horas de trabajo aceptación de cualquier demanda que se viera rentable. En una época en que parecían caer los pedidos se optó por realquilar las máquinas para otros usos, el experimento costó caro pues se produjeron desperfectos que se comieron los supuestos beneficios. Amenazaba una posible quiebra técnica. Con un importante endeudamiento se consiguió sobrevivir. Progresivamente sin decidir específicamente nada al respecto, se fueron clarificando los papeles, un director general, comercial, producción y finanzas. Esfuerzo y dedicación y la amenaza constante de no llegar a dar beneficios. Se intentaron diversificaciones, ampliaciones a otros mercados pero los esfuerzos no daban resultado. Hubo intentos internacionales con poca fuerza pues estaban liderados solo por una persona del equipo. Nadie se opuso a intentar saltar al extranjero pero el escepticismo se expresaba en inacción. Desde la posición del director general se luchaba por buscar otras

alternativas, incluso llegó a proponer especular con el beneficio que podría dar la venta del almacén. La persona responsable de finanzas era increpada para que conseguir ventajas bancarias. Finalmente el responsable de producción consiguió animar a un capitalista para que invirtiera a cambio de una sustanciosa participación empresarial. Se hizo necesario formalizar algunos procesos internos, crear algunas normas, dibujar un organigrama. El resultado de la operación supuso incrementar la plantilla hasta 50 personas en dos años abriendo una delegación.

Hasta aquí podríamos decir que estaban en plena Etapa Pre-analítica, caracterizada por los «cuantos», se hablaba siempre del «negocio». Las expectativas individuales de los fundadores no eran tenidas en cuenta porque no se llegaron a explicitar. El correr de los años había ido posicionando a cada uno de los seis socios en intereses distintos de los que nunca se llegaba a hablar. Dominaba un profundo malestar pero sin llegar a ser expresado. Podrían haber seguido en este estado años y años como otras empresas, pero en su caso se enfrentó la Barrera del Lenguaje. Fue una vez más el responsable de producción quien propuso; «debemos hacer una reunión de profundidad». Nadie sabía a que se refería pero encontrarse en un hotel próximo para «hablar en profundidad» sonaba conveniente. Dominaba una fuerte ambivalencia sobre como sería la reacción del grupo frente a cada uno de los posicionamientos individuales y viendo la posible ruptura como aterradora amenaza. El inicio de la reunión no fue fácil pues se inició con un intercambio de reproches. Posteriormente se fueron poniendo sobre la mesa contenidos de mayor «profundidad», intereses, intuiciones no expresadas, proyectos inacabados, deseos personales etc. Consiguieron llegar a unos acuerdos concretos que atendían todas y cada una de las expectativas personales de los propietarios. Al acabar el encuentro, la euforia recordaba la de los primeros tiempos. A los dos meses una gran oportunidad comercial disparó el proyecto internacional. La compra de materia prima en oriente absorbió las energías del equipo, quedando en el tintero la mayoría de los propósitos y acuerdos. Más de dos años costó consolidar el funcionamiento y obligó a tener una pequeña delegación en Asia.

Durante estos tres años a partir de la primera «reunión de profundidad» se fueron repitiendo los encuentros para hablar. Fueron cuatro reuniones en tres años. Cada vez se parecían más unas a otras; la importancia de la estrategia, el futuro, nuestro proyecto, la misión, nuestros valores, grandes proyectos, nuevas ideas enardecían al grupo. Al mes de la reunión la rutina, la presión, las exigencias del mercado y el crecimiento continuo devoraban los entusiastas y profundos propósitos. Eso sí, el grupo le reconocía a las «reuniones de profundidad» una capacidad de reajuste personal muy necesario para romper la crispación diaria. En esta época se organizó la primera convención anual para toda la plantilla, que en ese momento rozaba las cien personas. Presentaciones cuidadas, resultados del año anterior y emocionado discurso de agradecimiento de los propietarios a sus colaboradores. La convención se convirtió en cita anual obligada durante los siguientes cinco años. El contenido de los encuentros alguien lo definió como «una siembra de intenciones que nunca florecen». Así mismo proliferaron espacios de formación en prestigiosas escuelas de negocios, el management y su trascendencia, el cambio, el liderazgo, el trabajo en equipo, fueron temas estrella. A pesar de todo, a pesar de que podía poner sobre la mesa toda crítica, interés o necesidad, esta quedaba satisfecha por la mera expresión. Algunos pequeños cambios en algún proceso, una mejor conducción de las reuniones, la voluntad de incrementar la participación e incluso un genuino interés en la conciliación de la vida profesional y personal, trufaban conversaciones y discusiones. Se hablaba mucho, se acordaban algunas nuevas prácticas, pero la cotidiana y martilleante presión de resultados impedía tomar riesgos para realizar cambios sustanciales.

Esta etapa es a la que hemos llamado Etapa Verbal. Conllevaba un reconocimiento de las diferencias, una capacidad de pactar sin sentir amenazado el proyecto. También en esta etapa se puede producir una fijación y nos encontramos con muchas organizaciones complacidas con la capacidad de articular discursos tranquilizadores entre quienes detentan el poder. Empresas orgullosas con la posibilidad de la expresión franca y honesta de sus áreas a mejorar. Ser auto-crítico y enorgulleciéndose de la for-

mulación pública de su misión, valores y código de conducta, no hace en ocasiones sino evidenciar la distancia entre la intención y la acción.

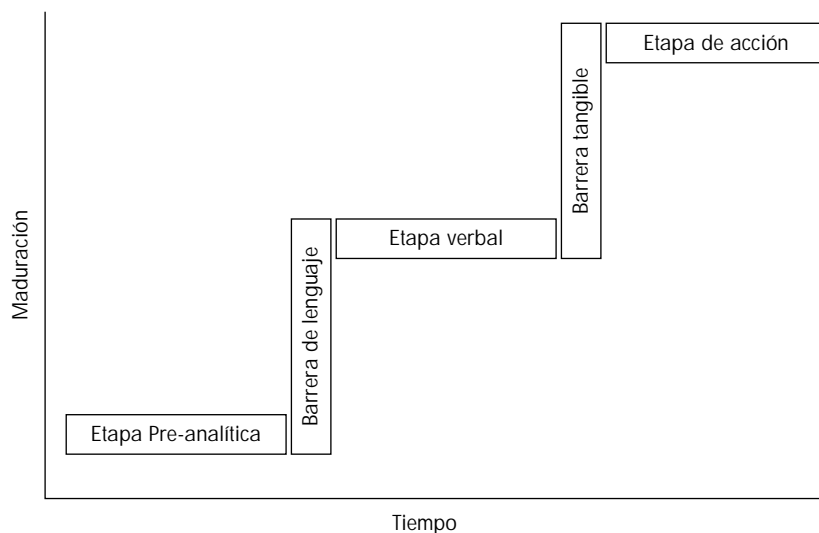
En nuestro caso los problemas aparecieron no entre el comité de dirección sino en el siguiente nivel. Los jefes de departamento empezaron a sentir la presión derivada de una estructura compleja con intereses no siempre alineados. Sucesivas convenciones de empresa reiteraban una imagen de afinidad que no correspondía con el día a día. El clima no estaba enrarecido porque las relaciones personales lo impedían. Se precipitaron los acontecimientos con el repentino fallecimiento por un problema coronario del responsable del departamento de proyectos una mañana en la planta de producción y frente a una buena parte de la plantilla. A pesar de que nadie habló de que fuera a causa del trabajo, hubo un antes y un después. Los jefes de departamento se plantearon hacer su propia «reunión de profundidad». En ella pidieron la colaboración de una persona externa a la empresa para moderar el encuentro y con clara voluntad de cambio se diseñaron varias medidas para el cambio: 1) Asegurar participación directa en beneficios para la totalidad de la plantilla. 2) Creación de un sistema de competencias para evaluar la alineación con los valores formulados tiempo atrás. 3) Establecimiento de equipos autónomos de trabajo en los diferentes niveles de la organización 4) Delegar la formación y el desarrollo de los trabajadores en cada grupo de forma autónoma 5) Evaluación de los directivos a partir de tres variables: calidad final de su producto/servicio, calidad percibida por su cliente externo/interno y satisfacción de sus colaboradores. Para este último punto se creó una pequeña fórmula matemática que correlacionaba estas tres variables y determinada si el directivo percibiría o no su bonus anual. Estas cinco propuestas fueron elevadas al Comité de Dirección quien con algunos retoques impulsó una sistemática comunicación interna y a los 6 meses estas propuestas eran una realidad.

Estamos en plena Etapa Tangible, el discurso se convierte en acción y esta retroalimenta el sistema. No solo estamos en la expresión conductual de las voluntades sino que se mantiene el espacio de reflexión necesario para no dar por terminado el proceso. Se está reconociendo la forma particular de madurar y de aprender

para incorporarla en la cotidianidad empresarial.

Tarbeg SA sigue actualmente mantenido sus históricas «reuniones de profundidad» en varios niveles de la organización. Hay quien se re-

fiere a ellas como «cargas de profundidad». Cargas en un triple sentido, «porque cargas las pilas, porque al salir siempre cargas con algo nuevo y porque es el espacio donde te puedes cargar aquello que creas necesario cambiar».



Bibliografía

- Aguirre, J.M. Rodríguez, M.M. y Tous, D. (2002). *Organización y Métodos de Trabajo*. Pirámide, Madrid.
- Argyris, C. Schon, D. (1978). *Organisational learning. A theory of action perspective*. Reading MA. Addison Westley
- Bateson, G et al. (1990) *La Nueva Comunicación*. Barcelona. Kairós
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.
- Harvey, J.B. (1988). *The Abilene Paradox and other Meditations on Management*
- Mc Lean. (1990). *The Triune Brain in Evolution*. New York: Plenum
- Maturana, H. (1995). *De máquinas y seres vivos*. Santiago de Chile: Universitaria
- Maturana, H. (1999). *Transformación en la Convivencia*. Santiago de Chile: Dolmen
- Mintzerg, H. Quinn, J.B. Voyer, J. (1997) *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Madrid. Pearson.
- Orwell, G. (1949). 1984, Ediciones Destino, Barcelona, 1952/2003.
- Senge, P.M. (2000). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation*. Sydney. Random House
- Sifneos, P. (1972). *The prevalence of alexithimic characteristics in psychosomatic patients*
- Steiner, C. (1997). *La Educación Emocional*. Madrid: Javier Vergara
- Swiering, J. Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization*. London Addison Westley
- Warfield, J. (2006). *An introduction to systems science*. Singapore: World Scientific