

Carlos Fernández Isoird

FRANCISCO SÁNCHEZ, AINHOA UNAMUNO E ÍÑIGO URKIDI

¿TOCAMOS LAS TROMPETAS?

Organizándose para innovar



Madrid - Buenos Aires - México

© Carlos Fernández Isoird, 2008

Reservados los derechos.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

ISBN: 978-84-7978-856-8

Depósito legal: M. 10.778-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Índice

Agradecimientos	IX
Sobre el autor	XI
Prefacio	XV
1. Un nuevo paradigma	3
2. El conocimiento esencial	35
3. El valor de la innovación	75
<i>Carlos Fernández, Francisco Sánchez</i>	
4. Aprendizaje organizacional	105
5. ¿Pueden las empresas ser creativas?	125
6. Interacción, un factor crítico para la construcción organizacional	153
7. Capital social organizacional	167
<i>Carlos Fernández, Iñigo Urkidi y Ainhoa Unamuno</i>	

8. Hacia una sociedad basada en el conocimiento.....	203
Epilogo	213
Conclusiones	217
La llamada del cambio.....	225
Bibliografía	233

Agradecimientos

A aquellas organizaciones y personas que han trabajado conmigo en los últimos años y que me han ayudado a reflexionar y ha intercambiar y crear el conocimiento que he intentando traducir a palabras en este libro.

Y especialmente a FRANCISCO SÁNCHEZ, AINHOA UNAMUNO e ÍÑIGO URKIDI, que han reflexionado, debatido, matizado, escrito y aplicado muchas de las ideas que se proponen en este libro, para crear una nueva forma de entender las organizaciones cómo creadoras de valor.

A todos aquellos que innovan en los límites.

Sobre el autor

CARLOS FERNÁNDEZ ISOIRD

Investigador, intercambiador y creador de conocimiento, lector de organizaciones, ingeniero de formación, se especializa en diseño industrial para aterrizar en el mundo de la gestión de la innovación y en la innovación de la gestión. Llegando a ser reconocido a nivel internacional como uno de los promotores de la teoría de las capacidades dinámicas aplicada a los procesos de innovación organizacional.

Actualmente co-dirige MIK, Mondragón Innovation & knowledge, centro corporativo de investigación en gestión del Grupo Mondragón, único centro del estado reconocido por los Ministerios de Industria y de Educación y Ciencia en el campo de la gestión.

A lo largo de su carrera profesional ha llegado a dirigir proyectos internacionales de investigación en gestión empresarial e innovación, ha publicado numerosos artículos, ha participado en congresos internacionales y publicado varios libros.

Otros aspectos destacables

- Consejero de IDAE, Instituto de Administración de Empresas de la UAM, Madrid.
- Miembro del comité científico de ICE, International Concurrent Engineering.

- Miembro SMS, Strategic Management Society.
- Miembro de ISPIM, Internacional Society for Professionals of Innovation Management.
- Miembro de ISA, International Sociology Association.
- Colaborador en la definición de estrategias de innovación de los Gobiernos Vasco y Navarro y del la UE.
- Autor de dos patentes de invención y de cuatro modelos de utilidad.
- Colaborador de la OCDE en la realización de estudios de políticas de desarrollo local.
- Colaborador de UNICE, Unión de Sindicatos Empresariales Europeos en el campo de la innovación.

Prefacio

¿TOCAMOS LAS TROMPETAS?

Josué, levantándose antes del día, despertó al campamento y saliendo de Setim llegaron al Jordán él y todos los hijos de Israel, y se detuvieron allí tres días. Pasados los cuales, emprendieron la marcha definitiva hacia Jericó, para lo cual tenían que cruzar el Jordán. Era primavera y el río corría desbordado por ambas riberas. Permanecieron tres días en la orilla esperando. Las órdenes llegaron por fin y los sacerdotes se echaron sobre los hombros los varales del Arca de la Alianza y empezaron a meterse en la corriente. Inmediatamente ésta se cortó quedando detenida aguas arriba. Los sacerdotes esperaron al pie del muro de agua hasta que pasó todo el pueblo. Se retiró el Arca y el Jordán volvió a ser río de abundantes aguas.

Ante la llegada de los israelitas la ciudad de Jericó se cerró dentro de sus murallas y desde lo alto de la misma contemplaba la llegada. Todo el pueblo de Israel dio una vuelta a Jericó rodeando las murallas y volvieron al campamento. Así lo hicieron durante seis días.

Al séptimo día, al amanecer y en silencio, dieron una vuelta, y luego otra, y otra ante el asombro de los centinelas de las murallas. A la séptima vuelta Josué dio la orden:

—¡Gritad!, ¡Dios os ha entregado la ciudad!

Sonaron las trompetas y el pueblo enardecido estalló en un griterío ensordecedor. Tembló la tierra y las murallas se derrumbaron. Por los portillos abiertos en los muros invadieron la ciudad pasando a cuchillo a todos sus habitantes, excepto Rajab y su familia que se salvaron en cumplimiento de la promesa que les habían hecho los espías israelitas.

(Josué 3; 4; 6)

El principio de Jericó utiliza los principios de la metáfora de la colaboración para conseguir derribar los límites organizacionales; cualquier acción modifica la realidad más allá de los impactos que inicialmente puedan ser previstos. Todo está interconectado.

Tratar de identificar aquellos aspectos clave que están detrás, ante o en cualquier objetivo que queramos abordar en una organización, es clave para intentar anticiparse y trasladar a los procesos de toma de decisiones las implicaciones, pero tratando de evitar el riesgo de parálisis por el análisis o por la incertidumbre que puede generar. Para ello trataremos de alinear las capacidades y distribuir el riesgo de forma colectiva entre todos los implicados.

Este tipo de proceso implica una relación más intensa entre todos los actores y la necesidad de tener claro el paisaje sobre el que se trabaja conjuntamente.

También hay que tener presente que una vez que las murallas cedieron, únicamente la familia de Rajab fue indultada por su labor cómo informadora (espía). Todos los principios organizacionales que habían servido para evitar la caída de Jericó, y más allá las personas que los habían soportado, fueron pasados a cuchillo.

Una respuesta ágil y flexible es absolutamente necesaria para conseguir que la organización se adapte a las nuevas circunstancias, lo que muchas veces puede implicar cargarse lo que durante muchos años ha parecido sólido e inamovible.

Derribar unos muros de 100 m de ancho con el sonido de unas trompetas y los gritos de personas y animales, aunque racionalmente parece imposible, físicamente lo es; está basado en el principio de resonancia, y se trata de encontrar una frecuencia propia del muro y excitarlo para que la vibración amplíe su amplitud hasta que se rompa.

¿Podemos identificar las frecuencias propias en nuestras organizaciones y gritar hasta que consigamos excitar el sistema de forma que seamos capaces de derribar las barreras que las constriñen?

El principio de Jericó nos enseña que es posible, pero que es necesario un trabajo en equipo; unos pocos no pueden, pero muchos juntos sí podríamos transformar nuestras organizaciones y nuestra sociedad. ¿Tocamos las trompetas?

MOTIVACIÓN

Tras la siguiente conversación con un empresario me decidí a recopilar mis reflexiones y experiencias en el camino de la innovación, que he recorrido a lo largo de 15 años, desde que en 1991 presenté el primer proyecto al programa *Pauta* del Ministerio de Industria para desarrollar un modelo de gestión de la innovación, hasta hoy, año en el que me he dedicado a experimentar con diversas empresas procesos de cambio cultural y organizacional para superar las barreras organizacionales frente a la innovación; así mismo, he validado mi tesis doctoral a través de la experimentación activa en distintas organizaciones del principio de interacción cómo proceso clave para incrementar el potencial de innovación.

UNA EMPRESA “EXCELENTE”

Ayer, una empresa excelente en la gestión de la calidad, al menos así lo acredita el premio europeo a la calidad y que luce en sus oficinas, me hizo la siguiente pregunta —¿Cómo podríamos integrar la innovación en nuestro sistema de gestión empresarial?

Mi respuesta fue: “difícilmente”; en una empresa cuyo modelo de gestión se rige por los principios de la calidad total definidos en el modelo EFQM, sería necesario activar la flecha de retorno del sistema “innovación y aprendizaje”, que de momento no forma parte de la evaluación.

Innovar no es un proceso, es una actitud, y eso exige reformular la pregunta: ¿Cómo podríamos hacer de la innovación un modelo de gestión?; esto, aunque pueda parecerlo, no es un mero juego de palabras, en realidad es el primer paso para ser conscientes de que el problema es diferente.

La conversación continuó en los siguientes términos:

Empresa: Bueno, en realidad nosotros ya estamos desarrollando un proceso de gestión de la innovación.

CF: Sí, pero tenéis que ser conscientes de que establecer un proceso de gestión de la innovación no va a hacer que la empresa innove, evidentemente es un paso, pero insuficiente si no va acompañado de un cambio más profundo en la forma de entender la actividad de la empresa.

E: Nosotros tenemos claro que queremos ser una empresa innovadora.

CF: De acuerdo, entonces por qué no tratamos de responder a la pregunta tal y cómo la hemos reformulado, o de otra forma, ¿estáis dispuestos a cambiar vuestro modelo de gestión, a dedicar más tiempo a pensar y desarrollar el futuro frente a las actividades del día a día, a cambiar la forma en la que desarrolláis estas actividades para permitir que la innovación forme parte de las mismas, a liberar a las personas de la organización para que se autoorganicen apliquen y desarrollen nuevas soluciones, productos actividades, formas de trabajar, estáis dispuestos a que emerjan comunidades de práctica disidentes con el paradigma imperante en la organización, a que se puedan configurar equipos *ad hoc* para dar respuesta a distintas necesidades u oportunidades identificadas, a permitir la redundancia, los errores, a permitir que se organicen expediciones para descubrir oportunidades, a que se organicen grupos expedicionarios para descubrir nuevas oportunidades?

E: ¡Para! ¡Para! Mira, lo que nosotros queremos es un proceso que nos garantice el desarrollo de nuevos productos y la renovación de nuestra oferta, lo que queremos es integrar la innovación como un proceso más

de nuestra empresa. Por ejemplo, hace cinco años lanzamos al mercado un nuevo modelo de farola, que nos ha posicionado en el mercado de la iluminación viaria, pero esto fue por casualidad, nos vino el Ayuntamiento y nos pidió a ver si podíamos diseñar una lámpara para el pueblo, algo singular, entonces Javi, que ya le conoces, es muy impulsivo, se lanzo a diseñar la farola y la verdad es que fue un éxito, pero esto no caló en la organización y no hemos sido capaces de ampliar nuestro mercado al mundo de las farolas para iluminación pública, ni sistematizar un proceso; nosotros lo que queremos es un proceso, las fases, los criterios y las acciones que tenemos que hacer para innovar.

CF: Bien, es dónde quería llegar. Vosotros no queréis ser una organización cuyo principio básico para garantizar el futuro de la misma sea la innovación, lo que queréis es un sistema que os garantice un 30% de facturación con nuevos productos en tres años, que es lo que os habéis planteado cómo objetivo estratégico.

E: Hombre, no sólo es eso, pero sí en el fondo es eso lo que buscamos; nosotros lo que necesitamos son procesos consistentes que garanticen el desarrollo de nuestra organización y que nos permitan controlar y seleccionar las mejores ideas.

CF: Está claro que la cultura de vuestra organización se rige por los principios básicos de la calidad; “el control”, cómo bien sabes, los procesos de innovación tradicionales, se han basado en el principio de tener muchas ideas para poder seleccionar la buena, pero la realidad ha demostrado que este tipo de procesos no garantizan la innovación ni el que esas ideas al final lleguen al mercado; investigando en muchas organizaciones en el marco del proyecto (CON)^{ex} en MIK hemos aprendido que la mayoría de las innovaciones exitosas lo han sido porque a pesar de todas las trabas organizacionales ha habido personas que han creído en las ideas y han luchado por superar todos los límites que la organización se autoimpone para innovar. Por tanto, entendemos que la clave está en empezar a dialogar sobre los límites, para que la empresa se conozca a sí misma cómo organización y aprenda a superarlos.

E: ¡UF! En nuestra empresa eso es muy complicado, somos muy especiales, tendríamos que convencer a mucha gente para poder implicarnos en un proceso de reflexión como el que planteas: somos pragmáticos y nos gustan las cosas tangibles.

CF: En fondo lo que me dices reafirma nuestro diagnóstico; si realmente queréis innovar lo primero es estar convencidos como organización de que todo es susceptible de ser cambiado, y para eso es necesario definir cuáles son los elementos estables de la organización, su identidad y los valores que la soportan e identificar los límites actuales de la organización que están marcados por la experiencia, el sector, las normas, las capacidades financieras, los medios físicos, los conocimientos, la cultura, ...

E: No sé, la verdad es que en el fondo sé que tienes razón, pero es que lo veo tan difícil; muchas veces se nos llena la boca de palabras, somos innovadores, tenemos que desarrollar nuevos productos y mercados, pero al final no acabamos de apostar, siempre encontramos alguna excusa para no hacerlo, por eso pensamos que con un proceso consistente quizás podríamos avanzar, pero en realidad innovar es algo diferente y estoy de acuerdo contigo en que tiene mucho que ver con la libertad de las personas y la apuestá que estamos dispuestos a hacer por ellas, más que por tener un buen sistema de control y de selección de ideas. Bueno, creo que tenemos que seguir hablando de esto para ver cómo avanzamos.

CF: De acuerdo, quedamos para otro día, con tiempo, y te explico cómo lo estamos enfocando y los resultados que estamos obteniendo en otras empresas que se han atrevido a dar el paso.

Muchos visionarios, emprendedores, líderes empresariales y políticos observan los límites donde se produce la interacción porque saben que cuando lo hacen están mirando y construyendo el futuro.

Si cómo Sveiby afirma, la creación de valor se produce en las interacciones entre personas, estructura interna y estructura externa, estamos ante una situación que desde el punto de vista del incremento del potencial de desarrollo de un “paradigma”, sociedad, industria, organización,... facilitar la interacción entre los distintos individuos o agentes que las componen se convierte en la clave para innovar.

Pero, *¿qué es el conocimiento?*

La palabra se deriva del latín, *colligere* y *gnosis*. *Colligere* significa coger, asir, agarrar o tomar, recibir en sí alguna cosa; y *gnosis* significa las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no es un objeto. Conocimiento significa entonces apropiarnos de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son. Tener discernimiento, es decir, juicio, por cuyo medio se percibe y establece la diferencia que existe entre varias cosas.

Podemos ver entonces que el conocimiento se divide en dos partes:

- El objeto en sí, con sus propiedades y relaciones, que queremos conocer; y
- el sujeto que trata de apoderarse de ese saber.

Pero los griegos también dividían el conocimiento en dos dimensiones:

- la *gnosis*, y
- la *sofía*.

La *gnosis* es el conocimiento científico técnico, lo que nos permite construir máquinas, inventar vacunas, fabricar automóviles.

La *sofía*, en cambio, es el conocimiento y la sabiduría de los principios y los valores. El saber qué hacer con esas cosas, cuándo utilizarlas y cuándo no.

Si adquirimos *gnosis* sin *sofia* corremos el riesgo de convertirnos en personas que poseen conocimiento pero les falta destreza en la toma de decisiones o no son capaces de utilizarlo en la misma.

Por tanto, cuándo hablamos de conocimiento estamos hablando de objeto y acto a la vez, no existen el uno sin el otro, son cuerpo y alma, y dan sentido a la vida.

Desde el punto de vista de para qué nos sirve el conocimiento, podemos establecer otra división: comunicación (acción de intercambiar conocimiento a través de un medio de representación); reflexión (acción de crear nuevo conocimiento y establecer conceptos); decisión (acción de optar).

También lo podemos clasificar en función de su grado de abstracción, o potencial de representación, en tácito y explícito. Nonaka y Takeuchi (1995) nos proponen uno de los modelos más difundidos para la creación de conocimiento basado en el proceso de conversión de conocimiento tácito en explícito y viceversa, tras un proceso de combinación. Si bien en este planteamiento existe un error desde el punto de vista cognitivo, tal y como destacan Jorba y Engeström (1998), ya que no es cierto que podamos diferenciar entre un conocimiento tácito y otro explícito, simplemente son las distintas formas que un conocimiento puede adoptar en su representación, es cierto que la transmisión de un conocimiento tácito es mucho más difícil que la de un conocimiento explícito. La capacidad de interpretación es mayor, más aún si los conceptos que estamos utilizando son abstractos, cómo la innovación, la motivación, la mejora, sobre los cuales cada persona de una organización tiene su propia interpretación en función de sus experiencias y de su modelo mental.

Desde otro punto de vista, podemos tratar de dividir el objeto que constituye el conocimiento a su vez en dos: el concepto y el contexto. Una unidad de conocimiento es la combinación de un concepto y un contexto. Si relacionamos esta representación del conocimiento con las definiciones latinas y griega vemos que el contexto determina el potencial de aplicación. Y, ¿qué es lo que nos preocupa desde el punto de vista organizacional?: la utilización que del conocimiento hacen las personas que lo poseen.

Por tanto, otra posible visión estaría establecida desde el punto de vista de la capacidad de aplicación, entrando a valorar aspectos como la motivación, los valores y el poder.

Quizás analizando la multidimensionalidad del conocimiento podríamos establecer algún tipo de modelo de análisis para su desarrollo individual y organizacional. Desde el modelo EFQM la principal preocupación reside en cómo desarrollamos ese proceso de gestión que permita que nuestra organización obtenga en máximo rendimiento del conocimiento, que reside en las personas que constituyen la misma.

Aquí nos surge otra duda: ¿dónde están los límites de la organización, en las personas contratadas, con nómina, en nuestros procesos internos, o también en todos aquellos que se relacionan con nuestra empresa y nos aportan su conocimiento, en forma de ideas, soluciones, productos,...? Debemos hablar de la empresa extendida como una nueva forma de entender la organización en función de las interacciones que desarrolla interna y externamente para crear valor.

Crear valor: ¿cómo crean valor nuestras organizaciones? En muchas ocasiones la respuesta que damos es: a través de nuestros productos, de acuerdo siempre y cuando también amplíemos el concepto de producto y hablemos de producto extendido; entendiendo por él tanto la parte física como la intangible, el servicio y los servicios conexos; por ejemplo, una máquina tiene un contenido físico presente en sus componentes, un contenido intangible derivado de cómo estos están combinados para dar una solución fiable, una marca y una garantía, un servicio de puesta en marcha y mantenimiento, un seguro de transporte, una financiación, una garantía de recompra, un acuerdo de promoción, etc. Un producto es por tanto mucho más de lo que parece a simple vista; y, ¿qué es lo que crea valor para el cliente, para todos los tipos de cliente, internos y externos?: el conocimiento que hemos aplicado desde nuestra empresa extendida para satisfacer sus necesidades.

Por tanto, qué conocimiento aplicamos, cuándo y cómo, parece fundamental desde el punto de vista del desarrollo del modelo EFQM; no se trata sólo de tener una bonita memoria y un sistema de indicadores, tenemos que conseguir que las personas de nuestra empresa extendida aporten su conocimiento allí donde se necesite para obtener buenos productos,

para mejorarlos, para mejorar nuestros procedimientos, y lo que es más importante, para innovar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

¿Por dónde empezamos? Si como hemos visto, el conocimiento es inherente a las personas, sujeto y acto a vez, y sólo nos sirve cuándo se utiliza, ¿cómo conseguimos que las personas de nuestra empresa extendida lo utilicen, lo intercambien y creen nuevo conocimiento de forma efectiva y eficiente, es decir; allí donde se necesite y sólo cuando se necesite.

Es evidente que *la respuesta es compleja pero sencilla*; en primer lugar, las personas utilizamos nuestro conocimiento en todo momento de nuestra actividad laboral y de ocio, el problema es que decidamos aportar. Por tanto, lo primero que debemos hacer es ser selectivos e identificar aquel conocimiento que realmente es esencial para la creación de valor en nuestra organización y que por tanto supone nuestro factor clave competitivo. Estamos hablando del conocimiento que soporta nuestras competencias esenciales, (características diferenciales de nuestra organización que suponen la clave de nuestra competitividad, que han sido adquiridas a lo largo del tiempo y por tanto son difíciles de imitar, suponiendo un diferencial frente a la competencia y aportando valor desde el punto de vista del cliente), este conocimiento debe de ser el que más nos debe preocupar. ¿Dónde reside?, ¿quiénes son las personas que lo poseen?, ¿cuántas son?, ¿está realmente distribuido en la organización?, ¿lo podemos perder con facilidad?

Parece complejo. Y si es así: *¿qué podemos hacer?*

La respuesta está en el contexto, generar las condiciones adecuadas para que las personas de nuestra organización intercambien y utilicen su conocimiento.

Sencillo, ¿no?

Son tres los factores que debemos trabajar y en los que debemos establecer planes de mejora.

- 1. La adquisición de conocimiento.** A través del desarrollo de programas de intercambio basados en el principio socrático del aprender haciendo, la necesidad de aprender de la revisión de los proyectos, el intercambio de los resultados y los planteamientos desarrollados para alcanzarlos. La integración de todas aquellas personas de la

estructura externa que tengan conocimiento relevante en los procesos de toma de decisiones de nuestra empresa.

2. **La motivación.** Trabajando el querer de las personas, su confianza en la organización y en los demás, el beneficio personal de poder realizar sus ideas.
3. **La concesión de autoridad,** para poder aportar el conocimiento allí dónde se necesite, independientemente del puesto que en teoría se ostente en la organización.

Evidentemente, lo que está detrás de estos tres factores es *un cambio organizacional*, mucho más profundo de lo que inicialmente podría parecer. No en vano estamos hablando de cambiar las estructuras de poder de la organización, de acercar el conocimiento a la decisión, de conceder autoridad, de generar un entorno de confianza, de formar a la gente, de fomentar que se enseñen unos a otros, de incorporar externos en nuestros procesos de decisión, de abrir nuestra organización, de complementar, de...

La clave es la coherencia. Ciertamente no se trata de cambiar todo de golpe, de crear fracturas internas, cambio de organigrama y de roles, aunque algunos defienden que esta es la única vía para cambiar de verdad, sino más bien de ir avanzando hacia una visión guía, en la cual el intercambio y la creación de conocimiento son la clave, y tener la suficiente coherencia para que todas las iniciativas que desarrollemos en nuestra organización persigan esta visión.

Por ejemplo, la implantación de un programa de mejora del entorno de trabajo y de la productividad mediante la aplicación de la técnica denominada 5S, debe tener el objetivo de crear un entorno que facilite el intercambio de conocimiento y el trabajo en equipo, contemplar una concesión de autoridad, la propia autogestión del proceso, no terminar ahí sino mantener el equipo, trabajar en la mejora de las prácticas de reunión, crear una comunidad de prácticas y aprendizaje.

En muchas ocasiones, en nuestras organizaciones tenemos en marcha innumerables proyectos de mejora, muchos de ellos derivados de la aplicación del proceso de evaluación de EFQM; evidentemente, de cada uno de los indicadores se puede sacar la necesidad de mejorarlo, pero ese no es el objetivo, sino desarrollar un todo coherente que nos permita evolucionar en

una dirección de futuro, que garantice la supervivencia de nuestra organización. Entender el conocimiento como el factor clave de la competitividad de nuestra empresa puede suponer la clave para organizar nuestra mejora en una dirección, y lo que es más importante, para innovar.

El intercambio de conocimiento genera de forma intrínseca nuevo conocimiento en la mente de todas las personas a través de un proceso de combinación de conceptos y contextos. La cuestión es aportarlos a la organización y que esta sepa aprovecharlos en el desarrollo de nuevos productos extendidos, nuevos procesos y nuevos negocios.

Es mucho el *conocimiento* que tenemos, es mucho lo que *podemos hacer*, sólo nos falta *querer* cambiar. Una asignatura pendiente.

RECUPERAR EL JUEGO

Para cambiar necesitamos recuperar el juego de la vida, recuperar el pensamiento y el sentido crítico constructivo como un valor, volver a jugar.

La clave está en dejar de autoengañarnos, en ver la realidad desde la ontología del conocimiento, en dejar que fluya la acción, en más hacer y menos planear; a dónde vamos depende más del cómo que del lugar; al Everest, depende, lo único seguro es que si no empezamos a andar nunca llegaremos, aunque esto no garantiza que lleguemos; o sí, por mucho que planifiquemos que... y si hay, y si no hay, y si entonces, en la montaña dependemos de nuestras acciones, en la vida de las organizaciones también, o no, el acto es la clave de los procesos de interacción; no estamos solos, compartimos un espacio vital, todo depende de la interacción.

En el fondo todo es filosofía; lo que estamos planteando es un cambio social profundo, retornar a los principios que rigen la naturaleza, aprender a vivir con la realidad, una realidad que se construye en cada momento en un proceso de interacción entre todas sus partes, desde el quark más insignificante al universo más amplio, en una inestabilidad permanente; es la incertidumbre, el apellido del espacio en el que vivimos; pero esto duele, es difícil de aceptar, por eso llevamos más de 20.000 años autoengañán-

donos en un proceso de autosimplificación de la realidad, creando, dioses, religiones, dinero, control, ...sobre la base del *poder*. De la estabilidad. De los sistemas causa-efecto, ¿dónde están los imperios?

La necesidad de que todo tenga una explicación “lógica”, de la predicción y el azar, ¿dónde quedan el azar, el juego y a probabilidad?, ¿cuáles son los límites autoimpuestos?

Hoy no sopla viento, ¿raro? ¿acaso tendría que soplar? Todo es interpretable, desde el todo, desde cada parte, desde el todo de cada parte,...

Y entonces, qué hacemos. No admitir la realidad o sí; y es que cada individuo la interpreta desde su modelo mental; tenemos entonces un modelo mental para la sociedad del conocimiento o por lo menos una parte compartida que dé sentido a nuestras vidas; y por qué nos complicamos tanto si lo que tenemos que hacer es fluir.

Tenemos un modelo mental equivocado, condicionado por 10.000 años de civilización, de evolución, de intentar ser lo que no somos. El dios-hombre, poder y dominio, y si eres malo vas al infierno, si eres malo respecto a un modelo social, el más conveniente para que otros hagan lo que nosotros queremos. Trabajar para tener unas condiciones de vida básicas, no pasar frío, comer, lujo...

¿Por qué el sistema educativo no nos enseña a pensar, a ser curiosos, críticos, creativos, a interactuar? ¿por qué la formación es dogmática, por qué hay cosas que son verdad? ¿qué verdad? Un profesor de matemáticas me dijo en una ocasión, $2 + 2$ son 4, sí, en base decimal, en otra base..., vamos que depende, a cuántas personas les han explicado esto, para qué les vamos a liar; mejor que sean ignorantes, con la ilusión de que en su ignorancia sean más controlables, y sea más fácil ejercer *el poder*.

Y es que duele ser consciente de la insignificancia, de la falta de control, de la dificultad de influir en el sistema, de la facilidad con la el sistema te influye, de que nos dotamos de normas y reglas del juego que nos limitan pero nos hacen sentir más cómodos. La ignorancia es comodidad, el cuerpo es sabio e interactúa sin necesidad de evidenciar el conocimiento, y es inconscientemente competente y adaptable.

Observamos que el mundo es una compleja red de relaciones entre hechos, objetos y personas que se relacionan en el espacio y en el tiempo.

En este sentido es correcto afirmar que todo es relativo: relativo a un antes, a un después, a un encima, debajo, al lado, cerca, lejos, dentro, fuera... Relativo, sobre todo, a la inevitable cadena perpetua de causas y efectos que todo lo ata. Pero relativo y relativismo no significan lo mismo.

El relativismo tiende a confundir la realidad con el deseo, lo objetivo con *lo que a uno le parece*. Tiende a sustituir el parentesco real por un parentesco de conveniencia: “Eso que a ti te parece bacía de barbero me parece a mí yelmo de Mambrino, y a otro le parecerá otra cosa”, decía don Quijote.

El nudo gordiano

Muchas veces nos enfrentamos al nudo gordiano y lo vemos tan complicado que se convierte en una tarea imposible y en una excusa para avanzar, jugar y cambiar.

Cómo Alejandro Magno, cuando se enfrento con el legendario nudo de apretada cuerda atado por el Rey Gordious. Alejandro supo qué hacer. Enfrentado al reto, lo aceptó sin dudar: la complejidad del nudo no le echó atrás. Blandió su espada y con un ágil y simple movimiento, dramático en parte, cortó el nudo, asegurándose así el dominio de Asia. Muchos antes lo habían intentado y habían fallado, pensando que el nudo era muy complicado y que era necesario desatarlo. Sólo Alejandro, con una simple acción se movió desde un plano complejo a un plano simple. Desatar nuestros propios nudos gordianos requiere poco más que sentido común.

El desarrollo organizacional tiene más que ver con la interacción que con los propios sujetos o entidades, sobre los efectos de las relaciones entre las personas dentro y fuera de la organización, más sobre tratar de controlar a los distintos grupos de empleados, clientes y proveedores. U otros, como plantas de producción, unidades productivas, mini compañías o grupos funcionales. Me refiero a todas estas “cosas” como entidades. Las interrelaciones, la comunicación y la interdependencia entre ellas es lo que realmente domina el sentido del trabajo hoy. La gestión debe, por tanto, desplazar su enfoque de los objetos a los procesos, de las entidades a las interacciones.

La noción de comunidad es integral al sentido de empresa como grupo de personas que trabajan juntas para conseguir algún objeto que dé resultados. Desde esta perspectiva de comunidad, los objetos vienen determinados por los deseos y sueños de las personas que la componen, no por la demanda corporativa; la comunicación se establece entre los miembros, no es unidireccional, como un anuncio de televisión frente a una audiencia pasiva. La perspectiva de comunidad informa de todos los aspectos de la actividad dirigidos a la creación conjunta de valor. Sólo desde esta visión del trabajo podemos garantizar que cada individuo tiene la oportunidad y la libertad de contribuir con su conocimiento a la creación de valor y al éxito del conjunto. Las prácticas desarrolladas desde esta posición epistemológica y no desde la visión pragmática de negocio permiten un desarrollo innovador, la emergencia de oportunidades, la suma de potencialidades, la multicreación de valor. Si las personas no son la organización, entonces ¿qué es lo que importa?

Buscar la coherencia, facilitar la coherencia y comunicar la coherencia son las tareas más críticas de la gestión. La acción por sí misma no es suficiente. Se necesita algo adicional: un entendimiento común acompasado con el propósito y la identidad de la comunidad.

Cuándo el propósito y la identidad están alineados, crean el contexto desde el que las acciones pueden ser entendidas y desarrolladas. Este alineamiento evoca un punto de vista que debe dar coherencia y sentido al trabajo, de forma que las propias acciones a su vez construyan ese mismo espacio de coherencia. Entonces puede alcanzarse una espiral de coherencia, un conjunto de interacciones que hacen posible el dónde, el cómo y el cuándo las cosas suceden y conducen al éxito organizacional.

El propósito significa la razón de ser y hacer: los individuos hacen lo que son.

Identidad significa evolucionar, mover las intersecciones entre las fuerzas internas y externas que hacen a cada individuo ser quien es, converger en la pregunta: ¿quién soy? Ambos, propósito e identidad, se unen en un conjunto de valores. Los modelos mentales implican una imagen en la mente de cada individuo que le ayuda a tomar conciencia y posición frente a cada una de las situaciones a las que se enfrenta en el día a día (correcto frente a equivocado, bueno frente a malo); estos filtros no son grandes misiones o altos ideales o instrucciones vitales. Por el contrario, son simples

elementos de contraste y balance que se expresan en el comportamiento diario determinando el propósito y la identidad y su coherencia con los valores desde los que derivan.

Coherencia es la respuesta a la necesidad que plantea el sentido de la vida, las personas necesitamos entender lo que hacemos y lo que somos; la coherencia como parte de la cultura provee un marco de referencia, un contexto para ser o no ser coherente. Las culturas organizacionales que tratan de construir a partir de la culpa, y por tanto de la búsqueda de culpables, son incoherentes con planteamientos creativos y participativos en la búsqueda de la innovación. Por el contrario, una organización (con un concepto de empresa extendida) cuyos comportamientos tienen sentido para sus miembros, puede tener un punto de vista coherente sobre el que guiar sus actos.

Desde una perspectiva biológica, las entidades se distinguen unas de otras por sus límites. Y lo que hay en los límites es “coherencia”. Si un observador externo y un autoobservador, como en el caso de las personas, pueden adscribir un propósito a la localización de los límites de su propia entidad, esa entidad puede definirse como coherente.

Si la coherencia física significa lo contrario que la entropía, cuando un sistema tiene una fuerza intrínseca como la gravedad, se requiere menos energía para mantener el conjunto unido, mientras que si este tipo de fuerzas está ausente en el sistema las dificultades son mayores y la emergencia, la innovación y la creación de nuevas empresas son más fáciles.

La biología y la física se combinan para estudiar los ecosistemas. Cómo se captura la energía y se transforma de la forma más efectiva. ¿Cuál es la energía de una organización?, ¿es su conocimiento?

La ecología organizacional o de las organizaciones permite estudiar el desarrollo de los grupos humanos y sus interacciones, y esas actuaciones que mantienen al equipo unido como el pegamento. Encontrar los puntos de vista comunes, donde los modelos mentales tienen un espacio compartido, de forma que la acción coordinada puede darse sin necesidad de medidas coercitivas. El grupo humano se hace entonces más efectivo ya que requiere menos consumo energético en medidas de ese tipo (control, imposición...).

La energía liberada por el sistema se puede emplear en el desarrollo de actividades creadoras de valor, abriendo nuevos espacios de oportunidad que pueden tener sentido para la organización, sentido común para ser sostenibles. Actuar en la incertidumbre, desestresar la organización, ser tolerante con la ambigüedad, interaccionar y crear espacios de entendimiento común donde la creatividad como producto de la fusión de ideas sucede y crea nuevo valor, sin un esfuerzo significativo para mantener las reglas y la cultura dominante, trabajando con los límites, no como una barrera infranqueable sino como espacios de oportunidad.

Ser consciente de lo que realmente sucede es el primer y el paso más difícil. El mundo siempre se ha movido en la confusión, la incertidumbre y la ambigüedad, manifestándose en la emergencia de los eventos, las situaciones y los comportamientos. Las prácticas reduccionistas de examinar las partes individuales con el sueño de intentar comprender todo, dividir los problemas para, resolviendo cada parte, solucionar el conjunto, han dirigido la sociedad a una premisa falsa: la premisa de que los sistemas causa-efecto son reales; entonces la planificación, el posicionamiento y la predicción funcionan reduciendo la incertidumbre, y cuando fallan nos permiten vivir en la excusa, “no había tenido en cuenta eso, o lo otro, pensaba que, ...” lo que además sirve para justificar muchas de las acciones de control, predicción, registro de datos, planificación, que las organizaciones llevan adelante. El problema es que admitir la incertidumbre nos obliga a actuar, a tomar decisiones y a asumir responsabilidades que de otra forma podemos excusar en la falta de planificación, control o en el siempre socorrido “no tener en cuenta”. Admitir la incertidumbre nos lleva a una sensación de falta de control o de poder sobre la realidad, y a pocas personas les gusta esa sensación; de hecho, la incertidumbre es la fuente de gran parte de las emociones humanas.

Manejar la incertidumbre es interactuar sobre la vida, sobre los experimentos, sobre los intentos; es actuar en el día a día con coherencia en un contexto constructivo. Actuar es la clave para superar la inercia y la incoherencia, la intención consciente para moverse, para crear un contexto para el entendimiento común en el que la interacción y el intercambio de conocimiento y su creación es posible.

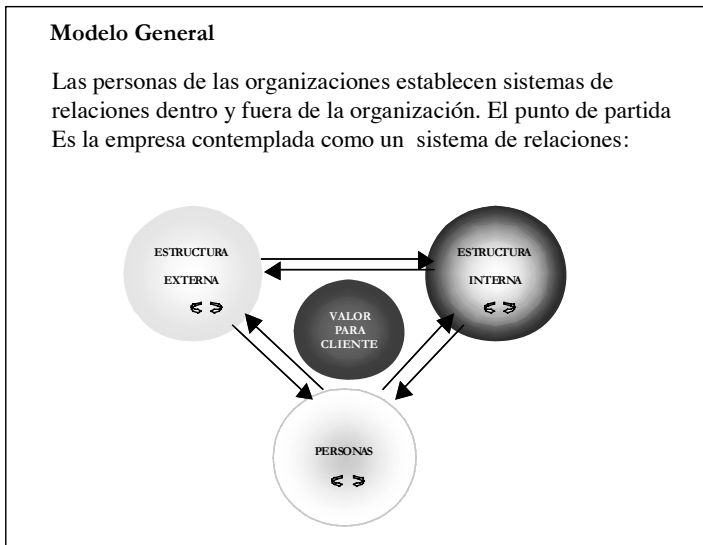
Emergencia, la idea de que el conjunto puede ser superior a la suma de las partes y que las escalas pueden cambiarse y observar las nuevas

Identificación de las estructuras

Esta primera fase preparatoria tiene por objeto *identificar* en una primera instancia, los elementos de cada una de las estructuras del modelo: estructura externa, estructura interna e individuos de una organización.

Para ello, es necesario considerar la definición de lo que es cada una de estas estructuras:

- *Estructura externa*: se refiere a las relaciones con las personas y organizaciones externas como clientes, proveedores, delegaciones, centros tecnológicos, universidades, centros de formación profesional, agentes, asesorías, entidades bancarias y otros, por medio de los cuales la empresa capta señales y aprende del entorno.



- *Estructura interna*: se compone de sistemas (de gestión, tecnológicos,...), procesos, modelos, cultura, valores y clima interno de la organización.
- *Individuos*: personas, equipos de personas de la organización, roles asignados, las competencias individuales de las personas que forman parte de la organización, su habilidad para actuar en diversas

situaciones. Sólo pertenece a la persona que las posee y incluye también la experiencia y los valores

Tras comprender el significado de cada una de ellas, el siguiente paso es identificarlas.

En la definición se incluyen algunos ejemplos de los elementos que tienen que ser considerados para cada estructura, pero una organización puede poder contar aún con otros más, que quizás no hayan sido nombrados. Además, es posible y perfectamente factible, que a medida que se avance en la aplicación de la metodología, se identifiquen nuevos elementos y detalles sobre estos, que puedan ir incorporándose a la lista de elementos.

Para el caso de la *estructura externa*, se identifican los nombres de las organizaciones que pueden formar parte de ella. Es importante también poder identificar a los individuos y roles que desempeñan en las organizaciones, con las cuales existe esa relación. Así, en el detalle, se puede incluir además de esta información, este tipo de observaciones como cuándo, cuán regularmente, cuán formalmente, etc., se dan este tipo de contactos.

Para el caso de la *estructura interna* pueden existir ya en la organización documentos como planes estratégicos, mapas de procesos de negocio, manuales, mapas de aplicaciones informáticas para el software, mapas de infraestructura de red, de sistemas, etc., que ya recogen una buena parte de estos elementos. El objetivo es, una vez más, identificarlos y explicitarlos.

Para el caso de los *individuos de la organización*, el organigrama puede ser una fuente importante de información, que además puede ir complementándose con información relativa a constitución de equipos, roles que se asignan habitualmente en estos equipos, modos de actuación, etc. Las características personales de los individuos: conocimientos, capacidades, etc., a muy grandes rasgos aún, podrán ser añadidas en el campo nombrado como detalle.

UNA APROXIMACIÓN A UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER LA INNOVACIÓN

Problemática de la generación, captación y selección de ideas para nuevos productos

¿De dónde surgen las ideas?, ¿cómo surgen?, ¿quien las tiene?, son preguntas que nos hacemos muchas veces, pero la clave está en ¿cómo podemos facilitar la generación y la captación de ideas?, ¿cómo podemos establecer procesos de creatividad?, ¿cómo podemos establecer procesos de intercambio de conocimiento con agentes internos y externos que nos lleven a la identificación de nuevas oportunidades de producto, mercado o negocio?, ¿cómo podemos superar las barreras a la innovación?

Una vez que tenemos ideas, en el proceso de creación de productos una de las claves es seleccionar el proyecto adecuado a la estrategia y capacidades de la empresa. En realidad las posibilidades de desarrollo de nuevos productos no tienen límites, pero complementando la corriente metodológica que deposita el éxito del producto en factores externos (mercado, competidores), necesitamos también establecer la adecuación del producto a la estrategia y capacidades de la empresa.

De otro lado, el problema de la captación y selección de ideas no es tanto tener una buena idea una vez, sino un proceso que garantice la repetibilidad y que siendo visible haga que las personas, por el hecho de conocerlo, sean más creativas. Si el proceso es capaz de dar cabida a las ideas y darles una respuesta coherente, se instala en la empresa una actividad innovadora básica dentro de todo el proceso innovador.

Hasta aquí sólo hemos dado el primer paso, un paso importante y fundamental: tener productos o / y nuevos negocios posibles. Ahora empieza el desarrollo y la puesta en el mercado, para lo que es necesario seguir dialogando en un proceso centrípeta que nos lleve a la concreción de los distintos factores que determinan el éxito tanto interno como externo de una idea posible.

El proceso de innovación

Consiste en realizar un proceso de diálogo para búsqueda y selección de ideas y posteriormente para ponerlas en el mercado, mientras generamos la metodología para replicar e instalar el procedimiento en la empresa.

El terreno de juego

El proceso de trabajo se plantea como una nueva forma de adquirir conocimiento sobre la realidad organizacional que hace que el conocimiento tácito se comparta en un proceso de socialización, creando significados comunes y facilitando la aceptación de las ideas en la organización y en mercado.

Enfrentar la organización a sí misma crea nuevos espacios para el intercambio y la creación de conocimiento. Permite aprender, adquirir nuevo conocimiento y cuestionarse las hegemonías que soportan el paradigma existente. Las actividades que se desarrollan son interacciones de doble flujo. Para ser expansivas, las acciones desarrolladas por una organización deben implicar cambio en las prácticas y las conductas existentes.

Los ciclos expansivos, a pequeña escala, sumados provocan amplias ondas expansivas que cambian las organizaciones; todo aprendizaje provoca la modificación de conceptos, estrategias, procesos y productos de una organización en mayor o menor escala.

Aprendizaje expandido: una nueva forma de entender el aprendizaje organizacional

1. Cuestionar las prácticas existentes frente a los límites.
2. Analizar las prácticas existentes frente a los límites.
3. Colaborar, y trabajar en equipo para construir nuevos modelos, conceptos, sistemas o patrones de conducta frente a las limitaciones.
4. Examinar y debatir los nuevos modelos, conceptos...

5. Emular y hacer propias las nuevas ideas.
6. Negociar los recursos necesarios para desarrollar las nuevas ideas.
7. Reflejar y modificar los procesos afectados frente a las limitaciones.
8. Consolidar los resultados.

Para ello se trabaja en equipo con distintas herramientas y técnicas de trabajo en equipo que permitan diseñar el modelo para la experimentación activa. La innovación de este planteamiento estriba en que el proceso de aprendizaje expansivo se centra en el propio proceso de construcción del modelo.

Los ámbitos para el trabajo en equipo que proponemos pertenecen tanto al contexto como a la propia realidad colectiva:

- Experiencia: inercia, resistencia al cambio.
- Procedimientos: normas de actuación, esfuerzo por consensuar una forma de actuar.
- Estrategia: objetivos prefijados, mecanismos de acción y sistemas de control.
- Conocimientos: los actos en los que la organización intercambia y crea conocimiento.
- Condiciones del sector: condiciones del territorio en el que nos movemos ahora.
- Sistemas físicos: tecnologías y medios de producción.
- Finanzas: disponibilidad financiera.
- Personas: incertidumbres personales, miedos, modelos mentales.
- Cultura: paradigma organizacional imperante.
- Competencias esenciales: las claves de nuestra competitividad actual.

Experiencia

Lo “conocido” frente a la incertidumbre de lo “por conocer”; entender que el conocimiento es un objeto; que en la repetición de las actividades está la clave de la productividad y el sostenimiento del existo es no ser consciente de que en realidad nunca hacemos las cosas de la misma forma; mirar atrás y entender que nada es igual, que aunque pasemos por el mismo sitio lo hacemos de forma diferente, no somos los mismos.

Enfrentar a la organización (las personas) a las actividades pasadas, aprender que lo que ayer nos servía para ser competitivos hoy es diferente y que mañana necesitaremos nuevos cocimientos para enfrentarnos al futuro.

No somos lo que hemos hecho sino lo que podemos hacer.

— *Regresión*: Es necesario realizar un ejercicio en el cual las personas que forman la organización reflexionen de forma colectiva y se enfrenten a la realidad de los éxitos y de los fracasos del pasado, a lo que entendemos que hacemos bien, y que en un ejercicio de racionalización traten de establecer el valor futuro de esa práctica organizacional.

Procedimientos

La hegemonía de la calidad, tratar de establecer estándares para el desarrollo de la actividad, establece límites desde el momento en el que se adopta una forma de desarrollar la actividad como la mejor. Entendiendo que sólo hay una forma posible de hacer las cosas bien: la establecida.

— *Bechmarking*: Explicitar los procedimientos, enjuiciarlos y compararlos con otras prácticas que pueden permitir obtener los mismos resultados.

Comprender cuáles son los fundamentos de los procedimientos y de las normas, compartir los criterios utilizados, y darse cuenta del objeto para el que se establecieron y del objetivo que se perseguía con los mismos. Ser conscientes de que los objetivos y los requerimientos son dinámicos, que el procedimiento definido para obtener un resultado hoy puede no servir mañana. Ser conscientes de que son relativos ya que no se puede establecer nada como absoluto.

Los procedimientos y las normas nos permiten por otro lado establecer consensos y estándares que hacen que seamos capaces de entendernos, son útiles para soportar un paradigma, y un estado hegemónico en tanto en cuanto tratan de distinguir lo bueno de lo malo, lo que está dentro de los que está fuera.

Estrategia

Compartir la visión de la organización, su misión y los objetivos comunes a los que la organización debe responder, romper las barreras de lo personal.

Analizar la estrategia desde el punto de vista de la oportunidad, de lo que permite hacer o deshacer, delimitar el terreno de juego de la organización, visionar cómo la estrategia puede facilitar la coevolución de la organización con su entorno.

— *Visión retrospectiva*: realizar un ejercicio de análisis de lo que preveíamos y de lo que sucedió en la realidad, de la influencia que desarrollamos en el devenir del mundo.

Aprender del pasado para ser capaces de relativizar, de entender los objetivos como objetos dinámicos, antes que se transforman en función de las circunstancias que los rodean.

Conocimientos

La ontología del conocimiento (Fernández Isoird, 2003) establece nuevos principios filosóficos en la forma de entender la relación entre el ser humano y el mundo.

- Interpretamos a los seres humanos como poseedores del conocimiento.
- Interpretamos el conocimiento como contenido y acto a la vez.

- Interpretamos que los seres humanos se desarrollan a través de la forma en la que interpretan el mundo, creándose a sí mismos en un proceso de aprendizaje constante

Si adoptamos estos principios de partida, debemos pensar que como organización difícilmente mantendremos algo estable, ya que todo varía en función del observador que somos, y este aprende en cada interacción con el entorno. El conocimiento por tanto no es estático, se construye en cada instante.

Las personas, que en su conjunción constituyen la empresa, cambian su forma de interpretar la realidad en cada instante, por tanto la organización como suma de personas también varía de forma exponencial si conseguimos que las personas compartan su conocimiento.

Desde el punto de vista del aprendizaje organizacional, las personas aprenden en su interacción con el entorno utilizando para ello todos sus sentidos, incluido el sexto, la intuición, la percepción de que algo puede ser de otra forma, la imaginación y la creatividad.

Considerar el conocimiento como algo tangible que se posee es un límite en sí mismo, ya que nos hace creer que el conocimiento es un activo de primer grado que se puede comprar y vender; pero siendo inherente a las personas es imposible, ya que su utilización depende exclusivamente de la voluntad de las mismas por aportarlo a la organización a través de sus decisiones, compartiéndolo y aplicándolo en productos, servicios y procesos.

Se trata, por tanto, de analizar los actos en los que la organización intercambia y crea conocimiento.

Condiciones del sector

El sector en el que se desarrolla la actividad de cada organización condiciona el desarrollo y las oportunidades de aprender, identificar los límites del sector analizando cuáles son las condiciones necesarias para introducir cambios en el mismo, cómo se pueden inferir modificaciones en los

paradigmas establecidos mediante la introducción de nuevas formas de entender la creación de valor.

La interpretación que hacemos del sector está fundamentada en nuestra experiencia, y como derivada en nuestro conocimiento, en muchas ocasiones ponemos en boca del sector lo que como individuos interpretamos, con lo cual estamos condicionando la realidad o creando nuestra propia realidad.

— *Prospectiva*: Ver el futuro y la evolución del sector con nuestros sentidos y con los de otros, compartir y crear nuevos escenarios, analizar lo que es posible e imposible, lo que podemos hacer y lo que no podemos hacer.

Sistemas físicos

¿Cuáles son nuestros medios de producción?, ¿qué, cómo y cuándo podemos crear valor?, ¿tenemos todos la misma percepción de nuestras capacidades productivas?

¿Qué tecnologías dominamos?, ¿qué somos capaces de hacer?, ¿qué tecnologías son accesibles?

Realizar un análisis de nuestras capacidades productivas y tecnologías, romper los límites de nuestra organización; pensar en la empresa como una red de relaciones significa romper los límites físicos de la organización, significa sumar a nuestras capacidades las de nuestros competidores y colaboradores.

Finanzas

La capacidad de inversión propia del conjunto de la organización, valorarla entenderla, interpretarla en función de que seamos capaces de tener una idea que queramos llevar al mercado.

El límite está en considerar de forma exclusiva nuestra capacidad de financiación, de no querer compartir las oportunidades y los riesgos con los demás.

Personas

Son el límite. Del análisis de los anteriores límites en diversas organizaciones podemos concluir que al final detrás de todo acto está la persona; la persona es quien decide lo que hacer con su conocimiento, lo que aprender y lo que desaprender; la que otorga autoridad y la que la quita, la que comparte y la guarda, la que crea y la destruye...

Enfrentar la organización a los límites nos permite encontrar argumentos para cambiar, nos hace cambiar la organización en sí misma, ya que es un proceso compartido de aprendizaje, es un proceso de aprendizaje expansivo. Un proceso en el que las personas podemos cambiar nuestro modelo mental y ser conscientes de que este se modifica en cada interacción con el entorno.

Cultura

La cultura es la suma de los significados compartidos de un conjunto de personas. Por tanto, crear nuevas bases para mantener sistemas hegemónicos, en los que se establecen los valores sociales, depende de las personas y del ritmo de cambio que estas estén dispuestas a soportar de forma consciente.

Si echamos una mirada atrás vemos que ya nada es igual; ahora bien, ser conscientes de ello supone vivir en la incertidumbre del desequilibrio, y las personas necesitamos agarraderos, barreras, límites, en definitiva, para creer que las cosas no cambian y tener la sensación de seguridad.

Competencias esenciales

Comprender cuáles son las claves de nuestro éxito, de nuestros fracasos, en qué se fundamentan los aspectos críticos de nuestras actividades. Siguiendo a Leonard Barton (1995) y a Prahalad y Hamel (1991) podemos afirmar que una competencia esencial es algo que la organización ha adquirido con el tiempo, que supone un diferencial frente a la competencia; por tanto es difícil de imitar y que además el cliente entiende que le

aporta valor. Estas competencias en el fondo se soportan en cuatro pilares: los conocimientos de las personas de la organización, los procedimientos, los sistemas físicos y la cultura de la organización.

El ejercicio colectivo de análisis de las competencias esenciales nos lleva a poder analizar y entender cuáles son los factores clave que pueden ser fundamentales para soportar el aprendizaje expandido, y por ende, del cambio organizacional.

Para identificar las competencias esenciales es necesario establecer un diálogo en equipo que permita a todas las personas de la organización compartir sus modelos mentales y encontrar espacios comunes de confianza, donde es posible entenderse y trabajar por un objetivo común; algunos autores como Rafael Echeverría (1997) abogan por la creación de una identidad compartida.

Las competencias esenciales de la organización son ese espacio de identidad compartida, siempre que las personas sean sinceras y aporten al debate su forma de ver e interpretar la realidad.

CREAR UN ESPACIO DE ENTENDIMIENTO COMÚN

El contexto en el que las personas de la organización pueden entenderse y compartir un fin, se basa en los elementos comunes de los modelos mentales que son capaces de poner en común y adoptar como propios.



Contexto de identidad organizacional.