



Universidad del CEMA

Trabajo Final de Tesis correspondiente a la Maestría en Dirección de Empresas

La construcción de lo posible.

Relato circular sobre la construcción de un equipo innovador

Autor Paulo Porta
Profesores: Ignacio Bossi
 Alejandro Krynsky

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de Tesis de mi autoría correspondiente a la Maestría en Dirección de Empresas cursada en esta institución.

Paulo Porta
DNI: 20.167.339

A Santiago y a Felipe, claro.

Todo esto es también para

*Que las verdades no tengan complejos
que las mentiras parezcan mentira
que no te den la razón los espejos
que te aproveche mirar lo que miras*

*Que no se ocupe de ti el desamparo
que cada cena sea tu última cena
que ser valiente no salga tan caro
que ser cobarde no valga la pena*

J. Sabina, Noche de bodas

*Oh, alma mía, no aspiras a la vida inmortal,
Pero agota el campo de lo posible.*

Pindaro: III Pítica

Este trabajo constituye un relato del proceso de construcción de un equipo innovador en el seno de una organización. El tema es de especial interés para mí y seguramente para muchos que necesiten liderar organizaciones en el tiempo por venir. Van en estas páginas, algunas experiencias.

Desde lo metodológico, decidí escribir desde una perspectiva ontológica, de acuerdo con las sugerencias de los tutores del seminario de Habilidades Gerenciales.

El trabajo está organizado en cuatro capítulos: en *El extremo del círculo* se describe la oportunidad y el contexto; este capítulo sirve como introducción al relato y posiciona al relator en una posición de observador. *El gato de Cheshire* enumera los componentes del desafío y establece el marco teórico para el abordaje de la oportunidad. La descripción del desarrollo del proceso de cambio y su implementación así como la nueva posición que asume el relator se describen en *Nuevo tótem, viejo tabú: diálogo y verdad*: en este capítulo se vuelca la experiencia de implementar un espacio para diálogos apreciativos dentro de la organización. Finalmente, en *Revalorización de Sísifo* se comentan algunos resultados obtenidos. Un *Epílogo* condensa el nuevo punto de partida y los desafíos que quedan por delante.

La construcción de lo posible no es un título inocente: resume en él el descubrimiento de que no importa la densidad de los modelos mentales hegemónicos en una organización ni lo laberíntico de las relaciones e intereses que la pervaden, estos nunca serán impenetrables a la voluntad de transformarla.

Buenos Aires, Octubre 2009

Índice

El extremo del círculo	1
El gato de Cheshire	3
Nuevo tótem, viejo tabú: diálogo y verdad	13
Revalorización de Sísifo	22
Epílogo	25
Bibliografía	26

Esa doctrina (que su más reciente inventor llama del Eterno Retorno) es formulable así:

El número de todos los átomos que componen el mundo es, aunque desmesurado, finito, y sólo capaz como tal de un número finito (aunque desmesurado también) de permutaciones. En un tiempo infinito, el número de las permutaciones posibles debe ser alcanzado, y el universo tiene que repetirse. De nuevo nacerás de un vientre, de nuevo crecerá tu esqueleto, de nuevo arribará esta misma página a tus manos iguales, de nuevo cursaras todas las horas hasta la de tu muerte increíble. *Tal es el orden habitual de aquel argumento, desde el preludio insípido hasta el enorme desenlace amenazador. Es común atribuirlo a Nietzsche.*

J.L.Borges, La doctrina de los ciclos

¿Cómo se relata una historia en círculo? ¿Cómo se describe un proceso que sólo al final se descubre circular, que a su fin, nos deja nuevamente donde comenzamos? ¿Por dónde se empieza? Por cualquier día.

Trabaja en una empresa dedicada a la manufactura y comercialización de bienes de alto valor agregado. Trabaja en una empresa de telecomunicaciones. Trabaja en un estudio contable. Trabaja en una empresa de logística. Trabaja en un pequeño emprendimiento familiar. Trabaja en una empresa productora de bienes fungibles. No importa dónde, el hombre dentro del círculo trabaja en una organización, con una estructura, una cultura, una misión y una visión. Trabaja junto a otros colegas, en grupos de pertenencia formales dictados por un organigrama y/o informales, dictado por la semejanza o dependencia de las tareas. Desarrolla diversas tareas y participa de diversos procesos. La organización tiene además sus mitos y sus mandatos: en rigor, la organización construye un relato que cuenta cómo se ve a si misma y a partir de ese relato establece cómo se ve retrospectivamente y enuncia los mandatos para cumplir la profecía de si misma.

Un relato posible es el que cuenta que el liderazgo que la organización detenta se apalanca en la permanente innovación que sus productos representan y en el trabajo en equipo, su verdadera ventaja competitiva, la que siempre le permitió operar en niveles de alta eficiencia. Otro relato es el que cuenta que la organización ofrece un excelente lugar para el desarrollo de sus empleados, un ámbito para ejercer la creatividad y el trabajo en equipo. Otro relato cuenta cómo con el esfuerzo mancomunado y la activa

participación de todos los niveles de la organización se satisfacen año a año los cada vez más exigentes objetivos. Otro cuenta, cómo de la coordinación, la colaboración y las nuevas buenas ideas se desprende el crecimiento y consolidación del emprendimiento.

El hombre dentro del círculo sabe que estos relatos son corrientes: con más o menos variaciones pervaden y atraviesan diversas organizaciones y contextos. En todos y a pesar de las diferencias específicas, aparecen dos factores comunes en los que podemos reconocer las figuras genéricas del trabajo en equipo y la innovación. Estos relatos, como se menciona antes, son los que al explicar la trayectoria y justificar el éxito pasado, se lanzan al futuro en forma de mandato: el trabajo en equipo y la innovación aparecen como bandera en el discurso de la organización, ubicándolos en el centro de todos sus procesos y políticas, desde la selección del personal hasta la formulación de la estrategia. La organización postula el trabajo en equipo y la innovación como sus valores centrales.

Ese día cualquiera por donde comenzamos el relato, el hombre dentro del círculo se sorprende a sí mismo dudando. Duda de estar cumpliendo el mandato de la organización. Su sospecha –su juicio- es que él no pertenece a un equipo y que su grupo de pertenencia no es innovador. Reflexiona: él y sus colegas son buenos profesionales, reconocidos dentro de la organización por la pericia en su tarea y los resultados que suelen ofrecer. Pero de ahí a conformar un equipo, y que además la innovación sea parte inherente a la dinámica de la operación y de las tareas cotidianas, hay un trecho que le parece infinito. Lo infinito amedrenta: como el desierto que reclama vocación de santo, lo infinito abrumba por la certeza de lo inabordable. Y al mismo tiempo, el hombre en el círculo siente que descubrió que algo no está como desea, algo que tal vez no esté en su mano cambiar, pero que al menos por la honestidad intelectual que se merece, debe intentar cambiar. Recuerda algo que alguna vez leyó: “*no necesitamos la promesa de un final feliz para justificar el rechazo de un mundo que sentimos equivocado*”¹. Y ese día cualquiera el hombre dentro del círculo decide que es un buen día para iniciar el cambio. La oportunidad es clara: **construir un equipo de innovadores para motorizar una cultura innovadora y transformar la organización en la que trabaja en una organización que aprende.**

¹J. Holloway. *Cambiar el mundo sin tomar el poder. El significado de la revolución hoy*. Buenos Aires : Revista Herramienta, 2002.

“-¿Me podrías indicar por favor, hacia donde tengo que ir desde aquí?

- Eso depende de a dónde quieras llegar- contestó el Gato.

- A mí no me importa demasiado dónde...- empezó a explicar Alicia.

- En ese caso, da igual hacia dónde vayas- interrumpió el Gato”.

L. Carrol. Alicia en el país de las maravillas

El hombre dentro del círculo se propuso iniciar un camino. Y como primer paso elige reflexionar sobre la oportunidad planteada. Una especie de parálisis, hija seguramente de la incertidumbre y la ambigüedad, le impide iniciar la marcha: no puede comprender por qué existe una brecha entre su percepción –su juicio- de que su grupo de pertenencia no es equipo ni innovador y el de la organización, que no le recrimina esto. ¿Acaso forma parte de un equipo innovador y no lo sabe? ¿O hay acaso discrepancias entre lo que él y la organización entienden por equipo y por innovación? Para quebrar la parálisis elige preguntarse: ¿qué entiende la organización por trabajo en equipo? y ¿qué entiende la organización por innovación? Y luego de contestar estas, preguntarse ¿qué entiendo por trabajo en equipo? y ¿qué entiendo por innovación?

Para contestar estas preguntas, paradójicamente pregunta. Para su sorpresa, descubre que cuando se inquiera hacia adentro de la organización, la primera pregunta pone de manifiesto que la mirada que esta tiene está centrada en el proceso de trabajar en equipo y en las potenciales sinergias que pueden aflorar en dicho proceso y no en el equipo: rephraseando, el trabajo en equipo es importante para la organización ya que es una metodología para aumentar la productividad. En una breve encuesta que realiza –sólo 6 entrevistas a gerentes (1 gerente general y 1 comercial), jefes (1 jefe de planta, 1 jefe de ingeniería, 1 jefe de administración) y directivos (1 presidente) de tres empresas, dos productoras de bienes y otra de servicios- confirma esto. Intenta indagar qué le impide a la organización pensar sus equipos desde otra dimensión distinta al proceso. La respuesta esta dada desde hace algún tiempo: “*Más específicamente, los nuevos conceptos no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca de cómo funciona el mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar*”². Seguramente, dice, hay algún modelo mental de utilidad o potencia

² P. Senge. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje*, 2º Edición. Buenos Aires : Granica, 2009. (pág. 222)

que enfoca la mirada organizacional hacia el proceso en lugar de hacia el objeto. Por otra parte, recuerda en la gran cantidad de textos y artículos que describen las potenciales ventajas del trabajo en equipo. Basta para propósitos ilustrativos, referirse a P. Senge en “La quinta disciplina” y rescatar algunas citas para darse cuenta que, en el actual contexto, una organización debe tener el trabajo en equipo como uno de los valores fundamentales, para la consecución de sus objetivos en forma eficiente.

Así vuelve a la pregunta original sobre qué entiende la organización por equipo: claramente, los “grupos de trabajo” no son equivalentes a los “equipos”, ya que esta distinción es la que provoca su duda. En efecto, observando la organización a la que pertenece, ve que el trabajo y/o los procesos dentro de ella se planifican, realizan y controlan mediante la acción coordinada de varias personas; sin embargo, no hay ningún requerimiento para que este “grupo” constituya un “equipo”. Sabe por sus conversaciones, que es frecuente que las organizaciones realicen importantes inversiones en recursos humanos de cara a la construcción de equipos, seleccionen los candidatos poniendo énfasis en las competencias que se requieren para la ejecución del trabajo y esperen, una vez reunido el grupo que se constituya por sí sólo en un equipo productivo. Es lo mismo que le confirman los pocos encuestados de diversas organizaciones. Así puesto, parece que para la organización, ya sea por falta de reflexión o de mejor modelo, el equipo y el grupo son equivalentes, siempre que cumplan con los objetivos que se le imponen. No importa demasiado lo que la organización expone en su columna derecha³ de discursos: lo que subyace, la concepción, lo no explicitado, la columna izquierda que se refugia en el no discurso, es la equivalencia.

Para seguir su camino, el hombre dentro del círculo, paradójicamente se detiene. Observa su organización y descubre que, para distintos procesos, la organización concibe sus equipos y el trabajo en equipo de distintos modos. En un extremo de las concepciones, una organización puede pensar el “trabajo en equipo” como una extensión de la línea de montaje; en el otro, puede pensarlo como equivalente a “trabajo colaborativo”⁴, en el sentido que dan al término en inglés (*collaborative teams*) autores como Beyerlein et al. (2002). Para explicar ambos modelos que la organización reproduce en su seno, el hombre dentro del círculo dibuja. (Figura 1)

³ Los conceptos de columna derecha e izquierda están presentados en L. Wolk, *El arte de soplar brasas*. Cap. IV: “Método de investigación de las dos columnas. La columna izquierda: ¿de qué hablamos cuando no hablamos de lo que deberíamos hablar?”.

⁴ El anglicismo corresponde al autor.

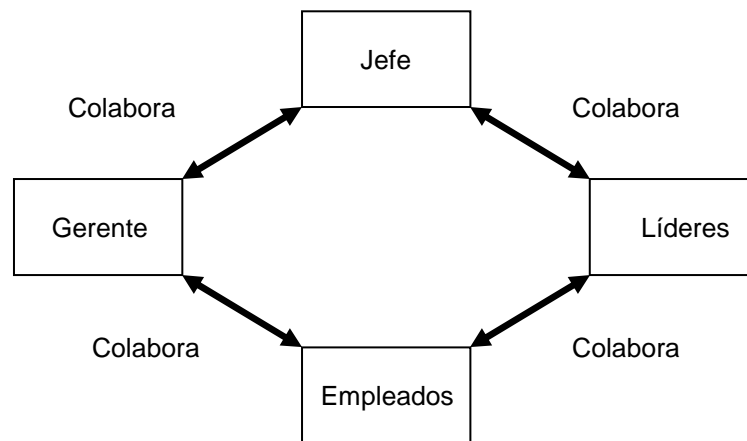
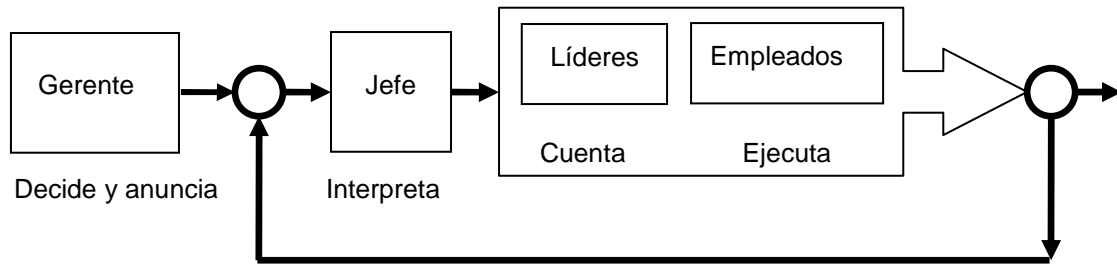


Figura 1: Dibujo del hombre dentro del círculo: su interpretación de cómo la organización ve a veces el trabajo en equipo. Como “línea de montaje” [arriba] o como “trabajo colaborativo” [abajo].

Cuando dibuja, representa en la parte superior de la figura el modelo tipo “línea de montaje”, en donde los componentes se representan por bloques, mientras que las flechas representan las funciones de cada componente: en este modelo, un Gerente (Director, Manager o quien representa la “autoridad”) tiene la visión. Él decide y anuncia las acciones. Más abajo en el proceso, un Jefe interpreta el anuncio para que los líderes del grupo les cuenten al resto qué es lo que se espera que ejecuten. El hombre reconoce el arreglo como el utilizado por la organización en alguno de sus procesos. Aquí, reflexiona, los empleados (incluidos los líderes del grupo) ejecutan aquellas interpretaciones de la visión del Gerente. Se le antojó que si había algún equipo aquí, era el formado por el Líder y los Empleados, por lo que dibuja además, una caja con forma de flecha. En este esquema, observa, el equipo se representa escindido del Gerente y del Jefe: no tienen procedimientos en común, no constituyendo, entonces, parte del equipo.

Así el hombre en el círculo descubre que no hay en el modelo, instancias de revisión para el equipo: este no puede ejercer la disciplina del aprendizaje en equipo⁵, sino que es evaluado por el Jefe. Entiende la oportunidad perdida de que el grupo se redefina como tal y descubre además que hay otro costo que el modelo pone de manifiesto: la evaluación que resulta de los desvíos que se suscitan entre las acciones realizadas y la Misión, Visión y Valores llega al equipo después de ser interpretada por el Jefe, quien no comparte necesariamente la visión del equipo.

En la parte inferior, dibujó otro arreglo que observó dentro de su organización: el del trabajo colaborativo. El trabajo ahora puede pensarse como un proceso en el que todos colaboran entre sí. Esto transforma el “trabajo” en un tipo de relación. Adrede dibujó las flechas que indican el flujo con dos puntas, para indicar el carácter interactivo de las relaciones: no hay una dirección única de flujo como en el modelo anterior.

Observa que la organización, a veces entiende el “trabajo en equipo” como equivalente a “trabajar para las estrellas del equipo”. Dibuja un modelo para representar esta visión del trabajo en equipo (Figura 2): dibuja un “sol” en el centro alrededor del cual todos se ubican para asistirlo

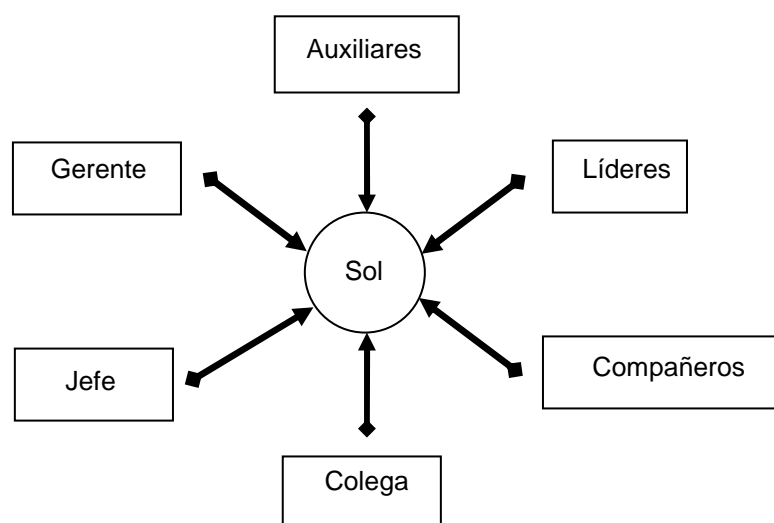


Figura 2: el segundo dibujo del hombre dentro del círculo, donde representó el caso observado en que el trabajo en equipo en la organización es entendido como que todos trabajan para las estrellas del equipo.

Esta vez, dibuja ambos extremos de las flechas distintos para manifestar que la relación del “sol” con los demás puede resultar asimétrica. Piensa que, en general esta asimetría es producto de algún tipo de sesgo o de percepción por la cual se interpreta algún grado

⁵ El aprendizaje en equipo, es una de las cinco disciplinas que presenta P. Senge en *La quinta disciplina*. Cfr. Cap. 12.

de subordinación de los demás componentes al “sol”, lo que genera una suerte de escalafón. Y esta palabra le sugiere que a veces, el escalafón no es tácito o asumido sino explícito: dibuja ahora una variación de la anterior (Figura 3). Se le ocurre que el modelo resultante tiene características presentes en los otros modelos, combinando el modelo anterior con la visión del Gerente, que se traduce en el mandato que le da al “sol” este rango distintivo.

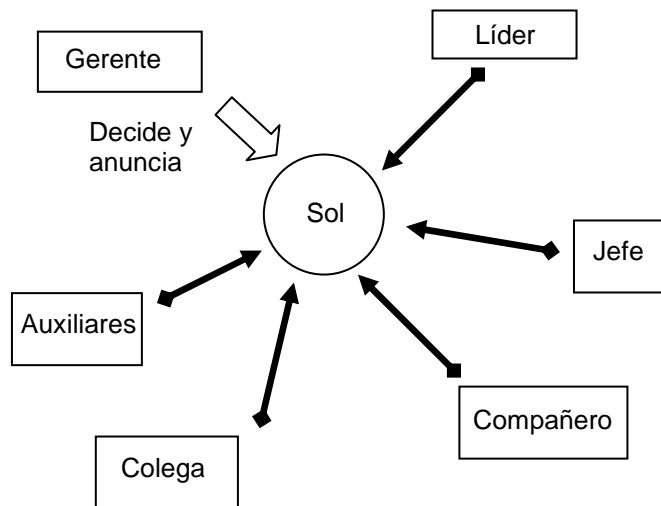


Figura 3: último dibujo del hombre dentro del círculo, antes de seguir su camino de preguntas.

Un poco confundido por las respuestas que pudo darse, reflexiona que es momento de seguir adelante. Pero antes, se toma un momento y piensa que los distintos modelos descubiertos pueden resultar eficientes en distintos contextos y para distintas organizaciones.

El hombre dentro del círculo reflexiona ahora sobre la innovación. ¿Qué entiende la organización por innovación? Las organizaciones modernas tienen la cuestión de la innovación en un lugar destacado de sus agendas. Claramente, distinguen entre invención e innovación, entendiendo que la primera está más asociada a la creatividad y la concepción de la idea o concepto mientras que la segunda está íntimamente vinculada a la realización y puesta en práctica en forma económicamente viable. Existe entre ambas una demora: entre la concepción de la idea y el momento de su implementación en forma económica sustentable pueden pasar incluso algunas décadas.

Como indica Fagerberg (2005), mientras la invención puede ocurrir en cualquier lugar, la innovación requiere de la empresa, ya que son necesarias las condiciones financieras, el conocimiento del mercado, el saber-hacer y los sistemas de distribución que usualmente la firma ya dispone para que la innovación ocurra. Este “tejido industrial” es imprescindible para la innovación y la disponibilidad de tal tejido determinará la capacidad de producir innovación y en términos de Schumpeter, el que dispone del tejido es el “entrepreneur”. Es Schumpeter el primero en ofrecer un marco conceptual a partir del cual pensar la innovación: las características relevantes de la innovación son su carácter dinámico, complejo, no lineal, su extensión en el tiempo y su naturaleza, que puede resultar incremental o disruptiva.

Definiciones aparte: ¿cómo una organización –en el sentido de una organización con fines de lucro- produce innovación? El hombre dentro del círculo decide preguntar en su organización: comienza por preguntar entre quienes tienen en sus manos la estrategia. A lo largo de las conversaciones que entabla observa que su organización se inició como un emprendimiento en el que los gerentes/socios/dueños tenían una participación directa en las cuestiones operativas, siendo ellos mismos los que llevaban a cabo los procesos de innovación, ya sea liderándolos o ejecutándolos. En el relato, surge que estos procesos innovadores no son producto de un método, sistema o conjunto de buenas prácticas sino que, desde el relato, siempre se trató innovaciones alcanzadas más o menos al azar o de la aparición de oportunidades. Este reconocimiento de ningún modo es explícito: cuando preguntó específicamente si el azar era el motor de la innovación, la respuesta –el discurso inscrito en la columna derecha- fue que no: que el verdadero motor era la búsqueda de mejores soluciones y más valor para los clientes⁶. También el relato muestra que, en la visión de la organización, la innovación requiere de grupos de trabajo. Otra cuestión igualmente instalada es la percepción de que para poder innovar, la organización debe tener una capacidad de absorber conocimientos que se gestan fuera de la misma.

El hombre dentro del círculo continúa preguntando: ahora pregunta a colegas. Observa que esta capacidad de absorción de conocimientos externos, genera dentro de la organización una tensión: en efecto, el conocimiento que llega del exterior se contraponen al saber que la organización genera en forma incremental, a lo largo del

⁶ Es curioso que la contradicción percibida en el relato recogido dentro de la organización sea reflejo de la lógica detrás del trabajo de Schumpeter: este, frente al argumento que sostenía que la innovación ocurría por azar, argumentó que en realidad la innovación era el resultado de la lucha continua entre los entrepreneurs y sus nuevas propuestas de solución a problemas de la sociedad y la “inercia social”

tiempo. Este saber propio –específico- evoluciona con la estructura organizacional de modo que constituye, con el tiempo, un aceitado conjunto de relaciones e interacciones que es en el que la firma basa su operación cotidiana. Cuando el conocimiento que llega del exterior confronta y desafía al saber propio –específico- la tensión puede inhibir el aprendizaje de la organización, la que entra en una contradicción, disparando “rutinas defensivas”⁷ que acabarán por negar las condiciones necesarias para que el proceso de innovación prospere.

El hombre dentro del círculo reflexiona: los grupos dentro de su organización ven la innovación como una amenaza. La única posibilidad de que quienes se sientan amenazados creen un espacio para desarrollar la innovación es que esta se instale dentro de la cultura de la organización. Piensa que el equipo innovador debe incluir dentro de sí este rasgo y que debe hacerlo desde su re-fundación: no es algo que se puede agregar luego, sino que debe ser inherente al equipo. Piensa que tal vez, una vez que el equipo se consolide como innovador, contagie a la organización con su dinámica. Como fuera, parece quedar claro que la innovación no puede preexistir al equipo: es en el equipo donde está la llave.

-“¿Cómo entiendo yo al equipo y al trabajo en equipo?”.

Mi voz retumbó dentro del círculo. Por primera vez, hablo en primera persona y comprendo que reflexionar sobre mis creencias y mis juicios y cuestionarlos es una tarea que sólo puede encararse en primera persona.

-“¿Cómo entiendo yo al equipo y al trabajo en equipo?”. Desde la reflexión teórica, me represento el “equipo” mediante un modelo centrado en las competencias colectivas que, en un instante inicial son el aporte de las competencias de los distintos integrantes individuales del grupo, y que luego, con el desarrollo de la disciplina del aprendizaje en equipo⁸ se constituyan en una marca, inherente del mismo. Estas competencias del equipo constituyen un núcleo que debe complementarse con cuatro elementos: un conjunto de “operaciones”, típicamente las que el equipo desarrollará desde lo operativo y a lo largo de su vida, para realizar sus tareas, un conjunto de “roles”, que serán los que

⁷ El concepto de rutina defensiva es de C. Argyris, *Strategy, change and defesive rutines*. También referido en P. Senge, *La quinta disciplina*, pp. 313 y ss.

⁸ En el sentido de P. Senge, *La quinta disciplina*, pp. 296.

los integrantes ocupen y desarrollen a lo largo del desarrollo de la vida del equipo, la red de “relaciones” que vincula a los integrantes individuales y que será construida durante la vida del equipo y un conjunto de “procedimientos” que el equipo como unidad, deberá cumplir a lo largo de su vida. Para completarse, el equipo debe además estar apalancado sobre una “visión compartida”⁹

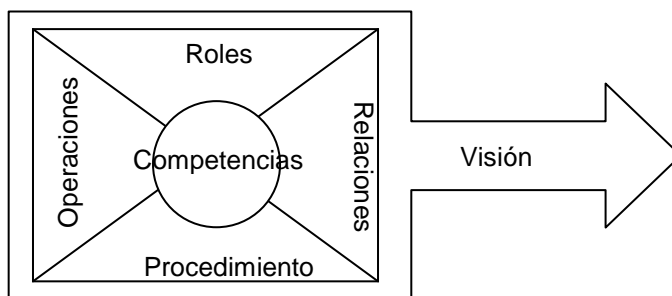


Figura 4: mi representación del equipo como un núcleo de competencias colectivas –aportadas por sus integrantes- más un conjunto de operaciones, un conjunto de roles, uno de relaciones y uno de procedimientos, que se movilizan por efecto de una visión compartida.

En mi opinión, es precisamente a partir de la visión compartida que el bloque “equipo” articula con el afuera en un sentido sistémico. En efecto: esta visión compartida será aquella que, al articularse con la visión y objetivos de la organización en la que está inmersa, se transforma en los resultados del equipo¹⁰. Desde la mirada sistémica que adopto, el equipo recibe un INPUT que es una formalización de la estrategia de la organización. El equipo, a partir de sus competencia y a través de sus operaciones, de los roles que los integrantes asumen, de las relaciones que entre ellos construyen y cumpliendo los procedimientos, realiza su visión compartida. Esta visión realizada se confronta contra la misión, visión y valores de la organización donde está inmersa para detectar eventuales desvíos. En este esquema, supongo que este bloque está dado y que es el parámetro contra el cual se debe cotejar para tener una medida de la efectividad del equipo. Los desvíos deben volver al equipo, que, a través de la disciplina del aprendizaje en equipo, modifica sus competencias, redefine operaciones, roles, relaciones y procedimientos de modo de redefinirse y poder ajustarse mejor al INPUT.

⁹ Para el concepto de visión compartida, cfr. P. Senge, *La quinta disciplina*, pp. 260 y ss.

¹⁰ Represento esto en la Figura 4 y 5.

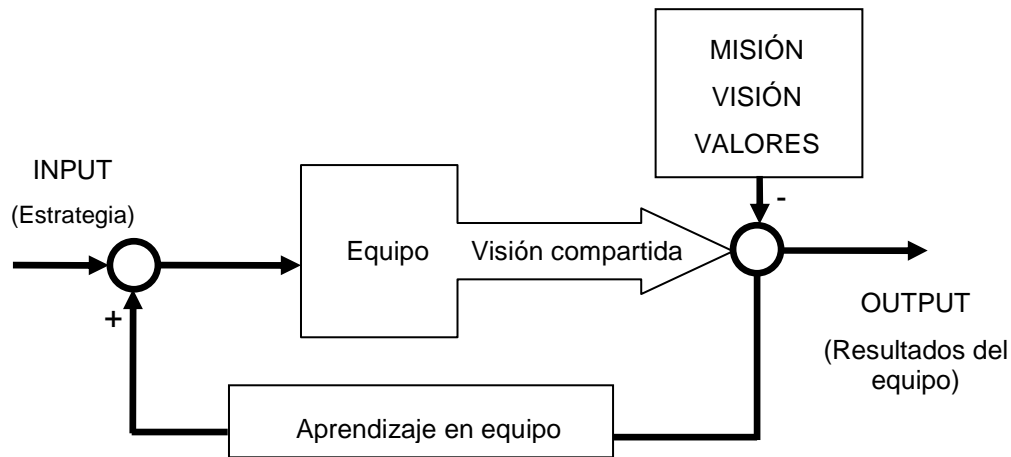


Figura 5: mi representación –sistémica- de la interacción entre el equipo y el afuera. En el esquema se representa un equipo dentro de una organización: el equipo recibe como INPUT la Estrategia de la organización que el equipo ejecuta. La ejecución es comparada con la Misión, Visión y Valores de la organización y se registran los desvíos (representados con un signo menos) que, alimentados (se indica con un signo más) a través del Aprendizaje en equipo se incorporan a la Estrategia corrigiendo y redefiniendo el INPUT.

En este esquema, la innovación tiene un lugar natural como procedimiento del equipo: en efecto, la innovación pasa a ser una cualidad del equipo, dejando el lugar de objeto para pasar a ser acción, una actitud, un producto de la cultura que el equipo desarrolla. Coincido con J. Adair (2007) cuando dice “*Las organizaciones innovadoras no ocurren por azar. Son producto del buen liderazgo y de la dirección. La esencia radica en lograr el balance correcto entre libertad y orden, entre anatomía de las partes e integridad del todo*”¹¹ Es en los demás elementos –en los procedimientos que ordenan, en los roles y en las relaciones y fundamentalmente en la visión compartida que sostiene la “*integridad del todo*” donde este balance se encuentra y se sostiene. Dentro de esta visión, la innovación no es amenazante: es un procedimiento más, inherente al equipo, otro producto de la cultura de la organización.

Tras esta reflexión, me queda claro que la falta de alineamiento entre mi percepción y la de la organización, surge de las concepciones diversas que tenemos sobre el equipo, el

¹¹ La traducción es del autor. En el original se lee: “*Innovative organizations do not happen by chance. They are the end product of good leadership and management. The essence lies in getting the balance right between freedom and order, between anatomy of the parts and integrity of the whole*”. J. Adair, *Leadership for innovation*, pp.36.

trabajo en equipo y la innovación. Existe entonces una brecha: pero hay puntos de coincidencia que dejan el espacio para articular ambas visiones.

Ideo un experimento para validar mi visión: le presento a aquellos seis entrevistados cómo concibo el equipo y el trabajo en equipo y cómo la innovación se articula con el equipo. Inexorable, la opinión dominante entre ellos se puede reducir a estas palabras: *“La verdad que es una forma muy buena de analizar la cuestión, pero es imposible de llevarla a la práctica. Vos conoces que el día a día tiene urgencias que sólo se resuelven bajando línea. La innovación y el trabajo en equipo deben ser funcionales a los objetivos”*¹². Seguro que la confianza que los entrevistados me tienen les permite exponer tanto su columna izquierda.

En este punto, yo que soy el hombre dentro del círculo me pregunto: si fuera cierto, como concluí luego de dibujar, que los distintos modelos de equipo y trabajo en equipo pueden resultar eficientes en distintos contextos y para distintas organizaciones y por otra parte, si mi representación, desacreditada por imposible, del equipo y del trabajo en equipo están tan lejos de estos modelos: ¿cómo saber cuál es el modelo “correcto”? ¿Cómo optar entre los modelos aceptados? Además: ¿cómo contestar esta pregunta sin caer en la trampa de los modelos mentales preexistentes? Recordé nuevamente algo leído en un libro: *“Lo que permite discernir entre diferentes interpretaciones es el juicio que podamos efectuar sobre el poder de cada una de ellas”... “la capacidad de transformación del mundo está, replicamos, asociada al poder de nuestras interpretaciones”*¹³. Reflexiono: si mi representación del equipo y del trabajo en equipo tiene más poder en cuanto a capacidad para transformar el mundo: ¿por qué dejarla de lado? La honestidad intelectual me impone transformar el imposible ajeno en un posible, propio. Se me impone entonces la construcción de lo posible.

Al mirar hacia atrás, veo que ya recorrí todo un círculo, al mirar hacia delante, corroboro que me queda aún todo el círculo por recorrer.

¹² Dicho surgido de una de las entrevistas, anónimas, que conduje para este trabajo.

¹³ Echeverría, R., *Ontología de lenguaje*, pp.44-45.

El tótem es, en primer lugar, el antepasado del clan, y en segundo, su espíritu protector y su bienhechor, que envía oráculos a sus hijos y les conoce y protege aún en aquellos casos en los que resulta peligroso.

S. Freud, Tótem y tabú.

Parado en el círculo, recopiló lo aprendido:

1. hay una brecha –no insalvable- entre lo que la organización y yo entendemos por equipo, trabajo en equipo e innovación,
2. hay además un desajuste en cómo los distintos niveles de la organización ven la innovación, ya sea como imperativo o amenaza,
3. identificada la brecha, en mi juicio, la forma de alcanzar la oportunidad – construir un equipo innovador para motorizar una cultura innovadora y transformar la organización en la que trabajo en una organización que aprende- es a partir de la re-fundación del equipo, que el “nuevo equipo” incluya como uno de sus procedimientos la innovación y que por contagio el resto de la organización se transforme en una organización que aprende. Esto así, porque se que en definitiva, mi campo de acción es limitado a mi grupo de pertenencia y a algunos de sus procesos.
4. mis concepciones de equipo e innovación, enunciadas ahora en primera persona, chocan contra algunos modelos mentales sólidamente instalados, que definen y separan lo que es posible de lo que no dentro de las organizaciones.

Antes de comenzar a andar el círculo, decido trazarme un mapa (Figura 6):



Figura 6: mapa de viaje. Aparece en el mapa un segundo círculo que muestra una estructura de “limitación al crecimiento”.

El mapa pone de manifiesto que junto al círculo por recorrer, aparece otro círculo, que constituye un límite al crecimiento¹⁴. Este es un elemento nuevo, que se suma a la hora de iniciar la acción: para lidiar con estas estructuras, el principio administrativo como lo llama P. Senge, es uno:

“no precipites el crecimiento; elimina los factores que limitan el crecimiento”¹⁵.

En términos del mapa, hay dos preguntas al inicio del recorrido: ¿qué herramientas voy a usar para la construcción de lo posible?, y ¿qué herramienta usaré para eliminar los factores que limitan el crecimiento? La herramienta que elijo utilizar en ambas situaciones es el diálogo, bajo la forma del *diálogo apreciativo*¹⁶: en efecto, reflexiono que de todas las herramientas disponibles, es ésta, la búsqueda cooperativa, co-evolucionaria de lo mejor que hay en las personas, sus organizaciones y su entorno la que más potencia, en términos de modificar el mundo, ofrece. Asumo entonces entre mis juicios que esas personas, el grupo y la organización guardan, algo escondidas tal vez, vivencias de lo positivo: a veces en el pasado glorioso, a veces en el logro futuro, este “núcleo positivo”¹⁷ constituye la materia de que están hechas las brasas¹⁸ que el equipo deberá encender.

Inicio el recorrido con el diseño del proceso de cambio organizacional: para ello recurro al siguiente modelo de cambio, basado en el trabajo de K. Lewin¹⁹. Lewin propone para el cambio un modelo en tres etapas: el *descongelar*, que es cuando se deja atrás una vieja conducta, el *moverse*, que implica la adopción de una nueva visión y el *re-congelar*, que comprende el proceso de adopción de la nueva conducta hasta que se vuelve permanente. Asocié a cada etapa del cambio un tipo de diálogo²⁰ según el esquema de la Figura 7: a la del descongelar, los *diálogos para la relación*, que en este caso será relación de uno con uno y con todos, en la de moverse, los *diálogos para el análisis*, necesaria antes de adoptar la nueva actitud o visión y para

¹⁴ El arquetipo de límite al crecimiento está desarrollado en P. Senge, *La quinta disciplina*, pp. 125 y ss.

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ver por ejemplo, Cooperrider y Whitney, *Appreciative inquiry*, 2005.

¹⁷ Cooperrider y Whitney, *Appreciative inquiry*, pp. 8 y ss.

¹⁸ Referencia a la obra de L. Wolk, *Coaching. El arte de soplar brasas*, ya citada.

¹⁹ Para una referencia al trabajo de Kurt Lewin, Cfr. Por ejemplo el artículo de E. Schein, *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Towards a Model of Managed Learning*.

²⁰ R. Echeverría y A. Pizarro, *Diseño de conversaciones*, Marzo 1998.

la de re-congelar, los *diálogos para la acción*, los que conducirán en última instancia a la adopción de las nuevas conductas.

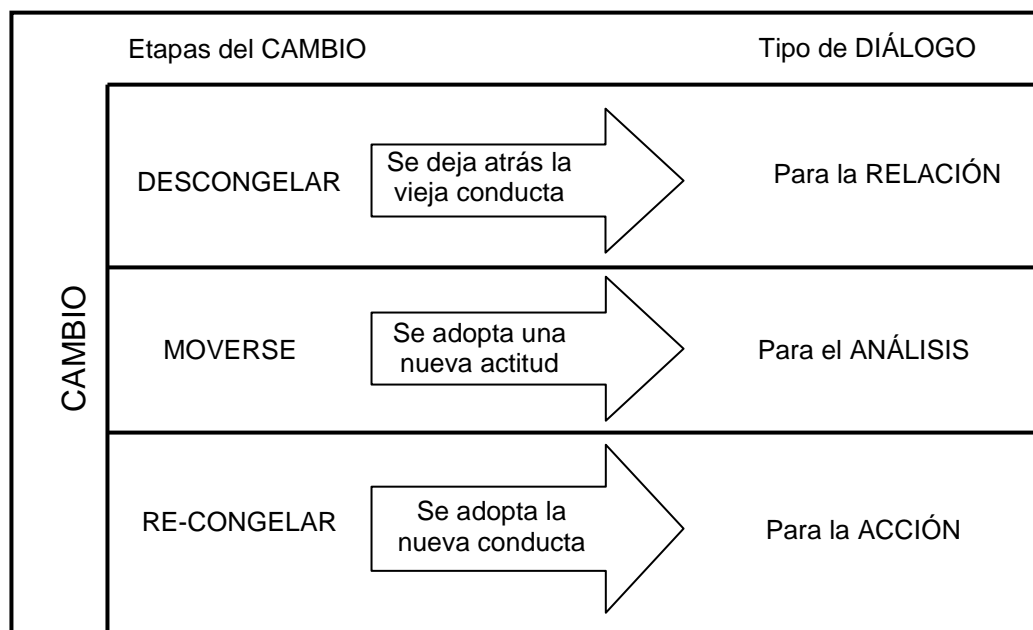


Figura 7: fases del cambio, según Lewin y su relación con los distintos tipos de diálogos necesarios para el cambio, según Echeverría y Pizarro (1998).

Así, el diseño me prescribe tres tipos de diálogos, uno para cada fase del cambio. Estos diálogos serán además, apreciativos.

Se me ocurren además otras tres cuestiones que serán parte del diseño:

1. volverme hacia el equipo para implementar este diseño, me obliga a volverme hacia mi grupo de pertenencia, acercarme a las personas que lo forman desde un lugar de escucha que propicie ese diálogo apreciativo,
2. lo que el grupo me devuelva ya no podrá ser escrito en primera persona del singular, sino en primera del plural: el “yo” deberá ser reemplazado por el “nosotros”,
3. lo que resulte de esta implementación deberá ser una síntesis²¹ entre las visiones de la organización y la del equipo, ya que de lo contrario el riesgo de transformarse en una isla, en un grupo desalineado con la organización es grande.

²¹ El término está empleado en el sentido que Kant da al juicio sintético. Este tipo de juicio, a diferencia del juicio analítico que contiene al predicado en el concepto del sujeto, resulta de unir elementos heterogéneos en el sujeto y en el predicado. Cfr., por ejemplo, M. García Morente, *Lecciones preliminares de filosofía*, pp.234-235.

Para continuar el camino, decido proceder a la implementación: inicio entonces una serie de diálogos individuales y grupales con los siguientes objetivos:

1. conocer cómo entiende el “equipo” y la “innovación” mi grupo de pertenencia, cuáles son sus modelos mentales al respecto, qué hábitos de grupo tiene o añora (diálogos para la RELACIÓN)
2. descubrir:
 - a. cómo deseamos ser –ilusión a la que se desea llegar,
 - b. si tenemos instaladas estructuras de límite al crecimiento,
 - c. cómo percibimos al resto de la organización y nuestro lugar en ella,
 (diálogos para el ANÁLISIS)
3. crear una visión compartida (diálogos para la ACCIÓN)

A través de estos diálogos y de que podamos reconocer la brecha que existe entre nuestro lugar actual y nuestro lugar deseado, tendremos la tensión necesaria para la re-fundación del equipo, y desde el equipo, contagiar a la organización. Por otra parte, es sólo operando a nivel local que habrá oportunidad: pienso esto porque, en definitiva, mi campo de acción dentro de la organización es limitado a mi grupo de pertenencia, y a algunos de sus procesos.

Los diálogos de relación tienen un alcance que trasciende el mero conocerse: en rigor se reservan estos diálogos para conocer lo más posible de la columna izquierda del equipo. Se organizaron en forma de diálogos informales, individuales y breves – no más de cuarenta minutos- y fuera del lugar de trabajo –en general o en la cafetería o en el parque. A lo largo de las conversaciones –ya que con cada integrante del grupo hubo al menos dos conversaciones- se encontraron cambios leves aún en las posiciones más radicales. Para ilustrar mejor esto, transcribo una parte de uno de estos diálogos para la relación:

Trascripción	Comentarios / Análisis
YO - ¿Cómo nos ves como equipo?	<i>Este es un dialogo entre YO y un referente del grupo (C1)</i>
C1 - Mirá, yo ya te dije la otra vez que parece que no entendiéramos que estamos todos en el mismo bote. Fijate que C2 vuelve a faltar a pesar de saber que estamos tapados de laburo. Justo se engripa los lunes ese.	<i>Aquí se evidencian los prejuicios sobre el colega.</i>

- YO - Bueno, pero no tendríamos porque dudar. Si dice que está enfermo, se toma el día y presenta después el certificado, habría que entenderlo.
- C1 - Pero no es eso sólo. Vos sabés.
- YO - Me interesaría poder expresarnos de la forma más explícita posible. Creo que es importante en este momento del equipo. *Busco cambiar la lógica de lo implícito, que favorece la columna izquierda por lo explícito*
- C1 - Si, totalmente. Pero después los únicos que hacemos el esfuerzo somos los mismos y eso no alcanza. Al final nos la pasamos cuidándonos el c... para que no quedemos como que somos los responsables de todo. Y no es justo. Vos sabés del trabajo y el compromiso que tengo. *Otro prejuicio explicitado que además pone de manifiesto un mecanismo que resulta limitador del crecimiento, ya que las acciones están evaluadas en cuanto son „seguras” y defensivas.*
- YO - Eso está fuera de cuestión. Pero ¿no crees que en estos casos, la mirada está puesta en nosotros como equipo en vez de en cada uno?
- C1 - Eso es cuando conviene. Sino, te agarran por separado. *Otro prejuicio explicitado que refleja cómo percibe C1 a la organización: desde el castigo.*

En este diálogo es fácil encontrar como los elementos de resistencia se apalancan en los supuestos y en los modelos que de la organización vamos formándonos. Estos apalancamientos nos anclan en un presente que no puede ser resuelto ni cambiado. Obsérvese como cambia el diálogo con el mismo colaborador: esta es la transcripción de una parte del tercer diálogo para la relación con él:

Trascripción	Comentarios / Análisis
YO - Según me contás, hubo un momento de la empresa en que estaba bueno laburar acá, en que disfrutabas del trabajo.	<i>Intento buscar las „brasas”, el núcleo positivo</i>
C1 - Claro. En ese entonces podías hablar con X sin problemas, los objetivos estaban dados por él y no había dudas.	<i>X es uno de los dueños</i>
YO - Si, claro. Pero la empresa era minúscula a comparación de como es hoy. Es lógico que hoy no puedas entrevistarte con él como lo hacías antes: antes él trabajaba en la oficina de al lado.	
C1 - Bueno, si...	
YO - Pero ¿qué es lo que te incomoda? ¿no poder hablar con él o no poder hablar conmigo? Porque si es por hablar con él, sabés que no hay drama: te vas a su oficina a charlar. Pero hoy yo ocupo el lugar que él ocupaba entonces. ¿o el tema pasa por las decisiones que tomo? ¿debería ser más claro cuando les paso los objetivos?	<i>Intento enfrentarlo con un principio de realidad, al mismo tiempo de mover el conflicto a un plano en que podamos transformarlo en oportunidad</i>

- C1 - Mirá, con vos está todo bien. De hecho es la primera vez que puedo hablar con uno de mis jefes.
- YO - ¿Hay algo de lo que conmigo no puedas hablar como lo hablabas con X?
- C1 - No...
- YO - Entonces, te invito a quebrar la lógica y empezar a hablar entre nosotros de las cosas que si nos importan. No soy X, pero seguro que podemos tomarnos las cosas con la misma seriedad.
- Esta invitación deja la puerta abierta para la siguiente serie de diálogos, pero además establece un nuevo tipo de relación entre C1 y YO ya que le indico en forma explícita que lo que me diga será tratado con seriedad y respeto, dándole la importancia que tiene.*

Los diálogos para el análisis también fueron individuales. Pero en vez de estructurarse como conversaciones informales, se entregó a cada uno una lista de tres preguntas sobre las que se esperaba una reflexión: las preguntas eran

- ¿cómo me veo hoy?
- ¿cómo era cuando era mejor?
- ¿cómo me quiero ver mañana?

La intención fue provocar la reflexionar sobre la visión individual para poder construir una visión compartida. Se dio como pauta que esa reflexión debía reflejar lo más fielmente la idea que cada uno tenía de lo que debíamos ser. Estos diálogos dieron lugar a interesantes reflexiones que reproducimos a continuación:

A la pregunta ¿cómo me veo hoy?	Comentarios / Análisis
- No nos escuchamos. Y la verdad que así no da para más.	<i>La necesidad de una escucha constructiva surgió espontáneamente de uno de los diálogos.</i>
- Es hora de dejar de hablar de „yo” y empezar a hablar de „nosotros”.	<i>El imperativo del nosotros sobre el yo también apareció en forma espontánea</i>
- Hoy cada uno tira para su lado. Y en realidad, no importa que no estemos todos de acuerdo. Lo que importa es que todos tiremos para el mismo lado	<i>Esta reflexión pone de manifiesto la diferencia entre visión compartida y „opinión unipolar”</i>
- No estamos acostumbrados a dialogar. Va a ser todo un desafío escucharnos y ayudarnos. Sobre todo, va a ser difícil aprender a escuchar que el otro tiene razón y yo no.	<i>Sobre el diálogo apreciativo como procedimiento del equipo.</i>

A la pregunta ¿cómo era cuando era mejor?

- Todos teníamos la misma camiseta puesta
- Nos conocíamos mejor
- Había compromiso de nosotros hacia la empresa y de la empresa hacia nosotros.

A la pregunta ¿cómo me veo mañana?

- La idea es buena. Pero no se me ocurre como hacer para empezar a pensar en oportunidades en vez de en problemas. Llevo demasiado tiempo haciendo de „bombero” *Reconocimiento de los modelos mentales preexistentes.*
- Yo me veo de acá a dos años trabajando en el mejor de los equipos. En esta empresa o en otra. *En esta reflexión se impone urgente el cambio que estamos buscando. Deseo de cambiar.*
- Quiero recuperar las ganas de venir a trabajar, porque al final me paso no se cuantas horas por día acá como para encima venir a pasarla mal. Así como estamos no quiero seguir.
- Me veo en un equipo donde todos colaboramos con todos, donde no haya estrellas y donde nuestro trabajo sea reconocido. *Modelo colaborativo*

Es muy interesante detenerse en estos diálogos ya que los mismos ponen de manifiesto que:

- la incomodidad del presente tiene su expresión por lo que “no es”. Quiero decir: la incomodidad no es expresa por aquello que incomoda sino por aquello que se perdió, lo que permite su identificación más o menos rápida.
- Lo que se rescata del “pasado épico” no son valores inexistentes en la actualidad: en esto se confirma la metáfora de las brasas²².
- Las visiones del futuro son potentes, en cuanto a que si se realizan tienen un gran poder transformador.

Para los diálogos para la acción se eligió una modalidad grupal. Para que la experiencia resultara exitosa, se propuso una metodología tipo World Café²³, adoptándose un “código de etiqueta” o procedimiento semejante al empleado para las mismas:

1. clarificar el contexto: con la convocatoria a la reunión, se indicó exactamente el alcance de la reunión, así como nuestro rol en ella,

²² Referencia a la obra de L. Wolk, *Coaching. El arte de soplar brasas*, ya citada.

²³ La conversación del World Café es una forma intencional de crear una red viva de conversación en torno de asuntos que importan. Cfr. por ejemplo A. Schieffer, D. Isaacs y B. Gyllenpalm, “*The World Café: Part One*”. *Transformation*, 18 (8), July 14, 2004 y “*The World Café: Part Two*”. *Transformation*, 18 (9), July 21, 2004. *Publicación de la World Business Academy*

2. explorar cuestiones que nos importan: las cuestiones son las que resultaron de los diálogos para el análisis,
3. es imprescindible la participación de todos nosotros y conectar las distintas perspectivas: aunque pareciera que algunos tienen más cosas que decir, estamos decidiendo lo que vamos a hacer para lograr la transformación que todos deseamos,
4. escuchar juntos para encontrar patrones: debemos aprender a escuchar juntos y detectar los patrones que denuncian la columna izquierda.

Se pautaron una serie de tres reuniones de dos horas cada una, organizadas en tres bloques:

- unos cinco minutos para presentar el tema de la reunión y formular una pregunta disparadora que sirviera de motivación para el diálogo,
- tres bloques de veinte minutos para que, en grupos de tres dialogaran sobre las preguntas disparadoras. Estos grupos de tres se arman de modo que no haya participantes repetidos en cada mesa,
- un bloque de media hora para la puesta en común y la escucha en busca de patrones –la mesa redonda.

Lo que sigue es la transcripción de una parte –la parte final, últimos 5 minutos aproximadamente- de la última sesión de diálogos para la acción

Transcripción	Comentarios / Análisis
YO -Bueno, creo que hemos logrado un consenso en cuanto a lo que queremos ser. Hay además algunas ideas sobre cómo hacerlo. ¿Les parece discutirlos?	
C1 - A mi me parece que lo que sea, tiene que quedar por escrito. Y no puede cambiarse. Porque es como que nos comprometemos. Sino esto termina en la nada y no quiero que esto que queremos hacer termine en la nada. Porque si queremos hacerlo tenemos que arremangarnos.	
C2 - Yo creo que está implícito que nos comprometemos. Sino, no estaríamos acá.	
C1 - Igual. Mejor ponerlo. Además queda escrito y cuando los otros vengan a ver qué hacemos reunidos les podemos mostrar. Capaz que les sirve. No se.	

- YO - En algunas áreas de la empresa, por ejemplo en la gestión de proyectos se arma una agenda o plan con los pasos que hay que dar. ¿Les parece implementar algo así? *La “agenda de trabajo” es un producto del proceso de diálogos apreciativos.*
- C3 - Dejarlo escrito está bueno, no se si en un plan. Me imagino algo más como una guía. Porque tenemos que poder cambiar lo que no nos gusta.
- YO - Me parece importante que quede en claro que, sólo vamos a cambiar lo que escribamos en la agenda si, después de evaluar los resultados, todos convenimos que el cambio es para mejor. Quiero con esto evitar que erosionemos las metas que hoy nos fijamos, relajando los objetivos para acomodarlos a nuestra pereza. *La erosión de metas está comentada en Senge, La quinta disciplina, pp.*
- C1 - Claro. No. La agenda es más que una guía: es nuestro compromiso.
- YO - Entonces, no digas NO. Mejor: “Si, pero además es un compromiso”.
- C1 - Bueno, eso. Quiero decir que es más que una guía. Cuando me dan una guía puedo elegir seguirla o no. Pero en esto estamos todos juntos, ¿no?
- Todos - Si.
- YO - Parece entonces que hay consenso: ¿podemos escribirla entre todos o prefieren armar borradores y en una próxima reunión?
- Todos Ahora...
- C1 De acá no nos vamos sin agenda... *Risas*

Estas transcripciones de nuestros diálogos muestran parcialmente la potencia del proceso. Lo notable es que el proceso ya no es del hombre del círculo: es ahora un proceso colectivo, con dinámica propia.

Como los antiguos clanes, el equipo adoptó un nuevo tótem: el diálogo apreciativo en la forma “nosotros”, bajo cuya sombra encuentra la protección necesaria para crecer y desarrollarse, para dejar atrás el tabú de mirarse y reconocer que hay cosas por mejorar, cosas que no están como queremos, cosas por cambiar. El tótem del diálogo apreciativo nos da el reparo necesario donde poder soplar las brasas²⁴ para hacer fuego partiendo de lo que hoy es ilusión.

²⁴ Referencia a la obra de L. Wolk, *Coaching. El arte de soplar brasas*, ya citada.

Cada uno de los granos de esta piedra, cada trozo mineral de esta montaña llena de oscuridad, forma por si solo un mundo. El esfuerzo mismo para llegar a las cimas basta para llenar un corazón de hombre. Hay que imaginarse a Sísifo dichoso.

A. Camus, El mito de Sísifo

La ronda de diálogos apreciativos es el camino circular. Recién comienza: su dinámica nos permite aprender más de nosotros y al permitirnos decir qué deseamos para nosotros en la organización, nos clarifica lo que tenemos por delante. Uno de los resultados más importantes del proceso fue la construcción de una visión compartida del equipo, que resumimos así

“somos el equipo que transformará la organización en innovadora, avivando la brasas del deseo de aprender”.

Esta visión es el primer hito del equipo: las competencias en el núcleo están, las operaciones están relativamente claras y los sucesivos diálogos refuerzan las relaciones y establecen los roles en forma nítida. Al respecto, decidimos como equipo incorporar el diálogo apreciativo y la innovación como procedimientos centrales del equipo.

Formulamos como otro producto de nuestras rondas de diálogo apreciativo la siguiente lista de compromisos:

- pensaremos al equipo como un “nosotros” –nos movemos de la primera persona del singular a la primera del plural,
- evaluaremos nuestras acciones teniendo como criterio nuestra visión,
- escucharemos al otro buscando patrones sistémicos porque sabemos que el otro tiene algo para decirnos,
- observaremos brechas y descubriremos oportunidades en lugar de resolver problemas,
- tomaremos turnos para “soplar las brasas”²⁵: todos somos líderes.

²⁵ Referencia a la obra de L. Wolk, *Coaching. El arte de soplar brasas*, ya citada.

Además de estos compromisos, nosotros –el equipo- generamos una “agenda de trabajo”, basada en sesiones de diálogos apreciativos para tratar las siguientes cuestiones que de momento sólo formulamos como preguntas:

- ¿Estamos de acuerdo con los roles en el equipo?
- Nuestros procedimientos: ¿qué falta? ¿qué está de más?
- ¿Qué tenemos que aprender? Nuestra capacitación
- ¿Hay alguna forma de potenciar nuestra capacidad innovadora? ¿Qué esquema adoptamos para volvernos innovadores?
- ¿cómo vamos a comunicar esto que queremos al resto de la organización? ¿cómo vamos a contagiar al resto de la organización?

Un ejemplo de tenor práctico de lo que nosotros –el equipo- conseguimos a través de este proceso es el siguiente: una de las áreas de la organización nos hizo saber que había un “problema” con un producto, el que no podía ser fabricado de acuerdo a los estándares habituales. Parecía como si los que lo fabricaban hubieran olvidado cómo hacerlo. Se revisó el proceso, las materias primas, incluso se llevó control de qué operarios realizaban las tareas. Luego de todo esto, el “problema” ingresó en nuestro equipo. Planteamos una primera sesión de diálogo apreciativo con el mismo esquema ya descrito de World Café: al fin de la primera, estuvimos en condiciones de plantear preguntas correctas que llevaron a determinar tres posibles causas del “problema”. Tres días de trabajo permitieron descartar dos de las causas y tomar medidas contingentes: el síntoma desapareció. Pero en nuestro andar circular, propusimos una la segunda sesión de diálogo apreciativo similar a la primera: el objetivo era transformar el problema en oportunidad. De esta segunda sesión, se obtuvo un modelo sistémico que promovió la revisión del diseño del producto, ya que puso de manifiesto la inestabilidad del diseño. Esta es la primera vez que la organización pone en evidencia el carácter sistémico de un “problema” de diseño. Así, dos semanas después, ya está casi lista nuestra propuesta piloto de diseño revisado.

Finalmente, otro logro nuestro –del equipo- es la certeza de que, a lo largo del tiempo deberemos revisar esta visión: que nuestro juicio, nuestro ser hoy deberá ser revisado. Ya no hay invariantes. Deberemos redefinirnos desde el aprendizaje en equipo,

revisando los roles, relaciones, procedimientos y operaciones. Esto es lo que Shibley²⁶ muestra en su esquema de transformación organizacional: un proceso circular que parte del nivel de los eventos con la observación, evoluciona en nivel de profundidad de observación sistémica hasta comprender y redefinir la para volver al nivel de los eventos, donde implementa y realiza esa nueva visión.

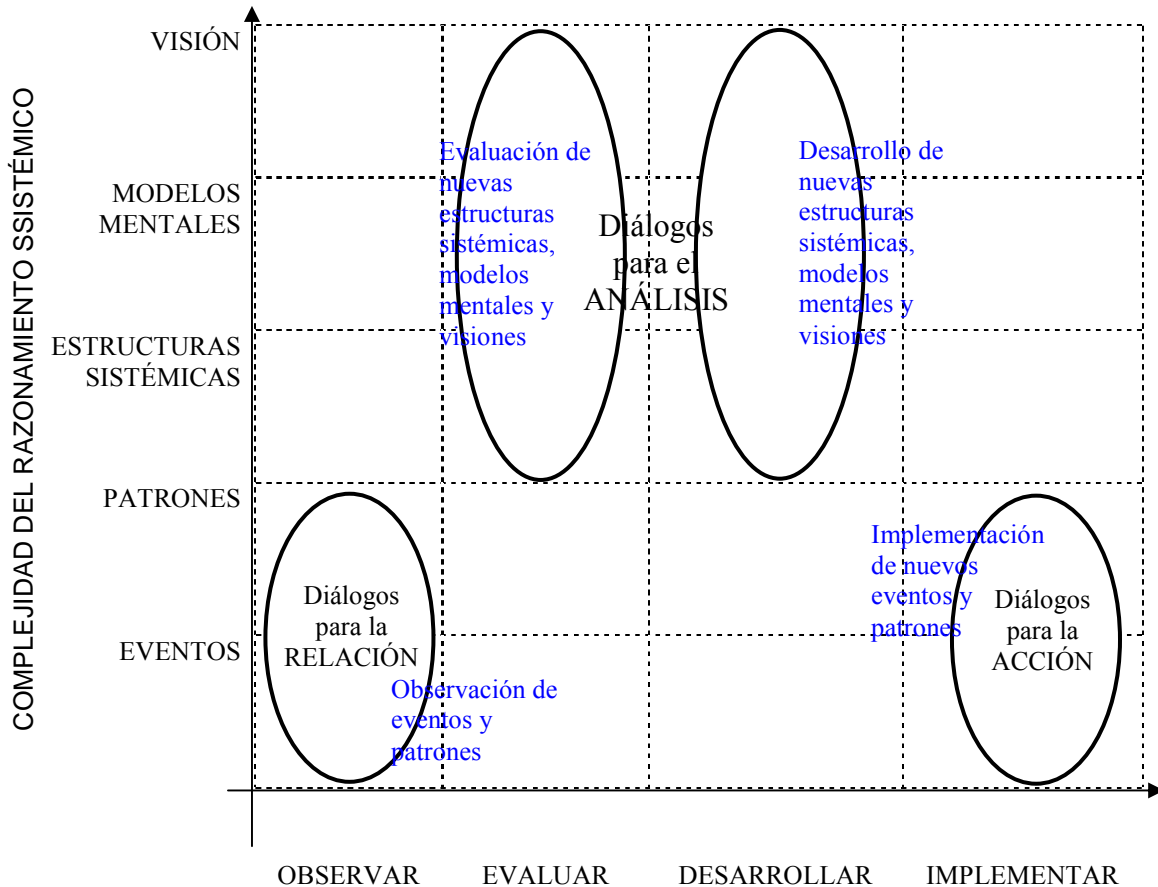


Figura 8: Adaptación del modelo de Shibley para la transformación organizacional a la construcción del equipo innovador

La “agenda de trabajo” nos recuerda que, aunque sintamos que estamos al fin del recorrido, todavía quedan muchas cosas pendientes sobre las cuales dialogar. Como el Sísifo que Camus nos invita a ver satisfecho, el que empuja la piedra cuesta arriba comprometido más con el camino más que con la meta, sabemos que deberemos volver a recorrer nuestro círculo; así nosotros –el equipo- recorrimos el círculo de la transformación organizacional una vez: este es el proceso que se repetirá y confiamos se transformará en una espiral virtuosa.

²⁶ J. Shibley, A model for organizational transformation. Documento distribuido por la cátedra.

En la organización en que trabajamos las cosas han cambiado. No sin contradicciones, ni sin ansiedad y algo de incomodidad. Y sobre todo, no definitivamente. Cada día nos enfrentamos a los viejos modelos mentales que nos asaltan, nos interrumpen y nos llaman desde el lugar de lo cómodo y lo conocido. Lo que cambió fue en rigor sutil: cambiamos de la tercera persona del singular a la primera persona del singular para ubicarnos ahora en la primera del plural.

La construcción de lo posible es un proceso que seguramente deberá sostenerse en el tiempo: una suerte de obra que por su propia naturaleza resulta inconclusa, conmovedoramente cargada de humanidad. Es un proceso cotidiano que requiere de todo el cuidado en todos los aspectos, que requiere de toda la atención y dedicación de todo el equipo. Una esgrima permanente o una banda de jazz en la que “la música fluye”. El rol de los líderes y el de la organización como organismo o equipo de equipos sólo se sostiene en un compromiso como el de Sísifo con el camino.

Un gran aprendizaje de este trabajo es que para nosotros, la construcción de lo posible es una labor democrática, donde todos tenemos algo para aportar y decir, y que hemos elegido una forma para este decir: la de los diálogos apreciativos.

En un relato lleno de preguntas, caben algunas más: ¿Cómo comunicaremos nuestra decisión de cambio al resto de la organización? ¿Cómo incorporaremos nuevos hábitos que faciliten la innovación? ¿Cómo alinearemos nuestros intereses –cambiantes, sujetos a esta revisión permanente, colectivos- a los de la organización? ¿Cómo lograremos la síntesis necesaria sin sentirnos relegados?

En un relato lleno de preguntas, caben algunas más: ¿Cómo relatamos una historia en círculo? ¿Cómo describimos un proceso que sólo al final se descubre circular, que a su fin, nos deja nuevamente donde comenzamos? ¿Por dónde se empieza? Por hoy.

Bibliografía

- J. Adair.** *Leadership for innovation*. London : Kogan Page, 2007.
- C. Argyris.** *Strategy, change and defensive routines*. Boston : Pitman, 1985.
- Beyerlein, M. et al.**, “*Beyond Teams. Building the collaborative organization*”. N.Y. : Pfeifer, 2002.
- J. L. Borges.** *La doctrina de los ciclos*. En *Historia de la eternidad*. Bs.As. : Emecé, 1986.
- A. Camus.** *El mito de Sísifo*. Bs.As. : Losada, 2004.
- L. Carrol.** *Alicia en el país de las maravillas*. Madrid : Alianza Editorial, 1990.
- D. Cooperrider y D. Whitney,** *Appreciative inquiry*, San Francisco : Berret-Koehler Publishers, 2005.
- R. Echeverría.** *Ontología de lenguaje*, Buenos Aires : Granica, 2008.
- R. Echeverría y A. Pizarro,** *Diseño de conversaciones*. Caracas : Newfield Consulting, Marzo 1998.
- J. Fagerberg.** *Innovation: A guide to the literature*. En **J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson.**, *Handbook of innovation*. Oxford : Oxford Un. Press, 2005.
- S. Freud.** *Tótem y tabú*. Madrid : Alianza Editorial, 1999.
- M. García Morente,** *Lecciones preliminares de filosofía*. Bs.As. : Losada, 1957.
- J. Holloway.** *Cambiar el mundo sin tomar el poder. El significado de la revolución hoy*. Buenos Aires : Revista Herramienta, 2002.
- Píndaro.** *Odas y fragmentos: Olímpicas; Píticas; Nemeas; Ístmicas; Fragmentos*. Madrid : Editorial Gredos, 1995.
- E. Schein.** *Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Towards a Model of Managed Learning*. Recuperado el 5 de Octubre de 2009. http://www.a2zpsychology.com/articles/kurt_lewin%27s_change_theory.htm
- A. Schieffer, D. Isaacs y B. Gyllenpalm,** “*The World Café: Part One*”. *Transformation*, **18** (8), Julio 14, 2004 y “*The World Café: Part Two*”. *Transformation*, **18** (9), Julio 21, 2004. Publicación de la World Business Academy.
- P. Senge.** *La quinta disciplina. El arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje*, 2º Edición. Buenos Aires : Granica, 2009.
- J. Shibley,** A model for organizacional transformation. Documento distribuido por la cátedra.
- L. Wolk.** *El arte de soplar brasas*. Buenos Aires : Editorial Gran Aldea, 2004.