

Cuando el todo puede
llegar a ser mayor que la
suma de las partes.
O menos.



Bill Russell, legendario jugador de baloncesto describió sus momentos especiales.

“De vez en cuando, un partido del Celtics, se calentaba hasta ser más que un juego físico o incluso mental, y eso era mágico. Cuesta describir la sensación y cuando jugaba no la comentaba para nada.

Sí sucedía, notaba que mi juego alcanzaba otro nivel. Las pocas veces en que pasaba podía durar cinco minutos hasta un cuarto o más. No solo me rodeaba a mí y al resto de los jugadores del Celtics, sino también a los jugadores del equipo contrario e incluso a los árbitros.

El partido avanzaba tan deprisa que cada finta, corte y pase era una sorpresa, aunque a mí nada me sorprendía.

Era prácticamente como si jugáramos en cámara lenta. En esos momentos hechizantes, casi sentía cómo iría la próxima jugada y desde dónde sería el próximo tiro. Mis premoniciones se cumplían uno y otra vez, y sentía que no solo conocía al dedillo a los Celtics, sino también a los oponentes y que todos ellos me conocían a mí. Durante mi carrera, me he conmovido o entusiasmado muchas veces, pero en esos momentos, sentía escalofríos por toda la espina dorsal.”

Del libro Teoría U de Otto Scharmer

La naturaleza conversacional de las organizaciones



Nos conmueve Bill Russell cuando en su sencillez, nos habla de esos mágicos momentos de súper conectividad física y mental. Breves y fugaces pero que ganan partidos. Y nos conmueve porque en alguna parte de nuestro fuero interno, algo de ese relato nos hace sentido. Algo nos suena conocido, en alguna forma.

Cual más cual menos, la gran mayoría hemos sido protagonistas o testigos de ese estado de súper conectividad física, mental y emocional. Son situaciones en las que todo fluye bien de principio a fin, como si fuera fácil. Y también hemos sido protagonistas o testigos de ese otro estado de conectividad, en el cual nada fluye bien aún a pesar de las mejores intenciones.

¿Cómo es que se llega a ese estado de súper conectividad? ¿Cómo se pierde y cuanto nos está costando la falta de conectividad positiva?

¿Tendrán algo que ver los patrones y rutinas conversacionales de ese discurso corporativo que vive en la acción de las personas que la integran?

Cuando comenzamos a explorar el uso de la mayéutica socrática en la capacitación técnica de los equipos de trabajo, nunca nos imaginamos lo que este ejercicio nos traería de la mano. La intención original fue despertar el interés, la participación y el compromiso de las personas con su trabajo pero que al andar, nos trajo tres descubrimientos inesperados.

Nuestro primer descubrimiento fue darnos cuenta que hacer preguntas para hacer pensar, no es lo mismo que hacer preguntas para interrogar. Cuando hacemos preguntas para interrogar, las personas tienden a cuidarse las espaldas, a dar explicaciones, a sentirse incómodos y no quedar expuestos a la vergüenza de no saber. Sin embargo cuando les preguntamos para hacerlos pensar y nos disponemos a escucharlos para comprenderlos, inesperadamente algo interior se les enciende. Sus rostros cambian radicalmente. Aparece la emoción de sentirse consideradas, respetadas y valoradas en aquellas cuestiones en las cuales se sienten íntimamente involucradas. Poco a poco y cada cual a su manera, las personas dan rienda suelta a la acción de verbalizar lo que son sus entendimientos y creencias con las cuales trabaja, incluso sin temor a no saber o estar equivocado. Esta maravillosa

apertura mental y emocional al aprendizaje, nace y prende porque el acto de preguntar y escuchar para comprender el “saber hacer ocupacional” de las personas, es en sí mismo un acto que las valora y las inspira.

Nuestro segundo descubrimiento ocurrió al observar que cuando las personas entran en el juego de repensar juntos en cómo trabajan cuando trabajan, se abren a la opción de construir nuevas interpretaciones acerca de la realidad que observan y sus circunstancias. Metafóricamente hablando, se abren a la opción de recomponer la mochila de sus saberes profundos y re-mapear sus creencias operacionales con las cuales se mueven como equipo. Tal cosa es una gran puerta de entrada al aprendizaje significativo para personas adultas experimentadas en su “saber hacer ocupacional”. En otras palabras, las personas se predisponen con naturalidad a ser parte del cambio para mejorar sus competencias y resultados, como personas y como equipo.

Nuestro tercer descubrimiento, ocurrió al observar que en el propio ejercicio de recomponer la mochila de sus saberes profundos (creencias), las personas fueron pasando del ejercicio de re-sintonizar sus entendimientos en las cuestiones técnicas de las operaciones, al ejercicio de recomponer y sintonizarse entre sí, en el entendimiento de las cuestiones relacionales y valóricas por las cuales trabajan en lo que trabajan. Observamos que en esta fase del ejercicio conversacional, las personas empiezan a recomponer, compartir y sintonizar sus visiones, creencias y compromisos de adherencias. Empiezan a sentirse involucrados en un desafío común y valioso, que desafía sus talentos y voluntades para aprender juntos a superarse como personas y como equipos. Es como entrar y sentirse embarcado en un ecosistema de superación. En este contexto, el aprendizaje se hace socio-emocional y trae consigo progresivos avances de ese estado de conectividad y sintonía, que por momentos pueden llegar a ser mágicos. Las rutinas conversacionales propositivas se van haciendo sistémicas a la misión que los une y la voluntad de mejorar fluye en forma natural. Lo esencial de esta tesis la resumimos en el libro “El Despertar de la Rana” donde acuñamos el concepto de “aprendizaje socio-ontológico”.

Lo más valioso de estos “descubrimientos”, fue su carácter esencialmente empírico. Experiencia tras experiencia y gracias a la buena fe de nuestros clientes y colaboradores, fuimos aprendiendo sobre la marcha. Desde el principio, lo común fue la reiteración de mejores resultados en productividad, clima laboral y accidentabilidad. Y también lo fueron la naturaleza mayéutica de los ejercicios conversacionales.

Lo que estamos empezando a “descubrir” es que el fenómeno social que llamamos “organización” es en realidad un fenómeno conversacional que vive en la acción. Es decir, hemos empezado a creer que la conversación es a la organización, tanto como la organización es a la conversación.

No estamos diciendo nada que el mundo no sepa de antes, respecto del poder ontológico del lenguaje. Lo único que estamos poniendo de relieve, es que en el cotidiano juego de la conversación, siempre estamos sembrando y cultivando la organización que somos y produciendo los resultados que producimos. Significa que bajo el mismo principio, las gerencias y jefaturas en general, podemos comandar la oportunidad para sembrar y cultivar un modelo de conversación que nos ponga en camino a ser la mejor organización que podemos ser con lo mismo que tenemos. Un modelo centrado en aprender a repensar juntos para sumar y acoplar nuestras ricas diversidades. Es una oportunidad convertible en productividad que está a la mano de propiciar y fortalecer el entendimiento entre las personas, por cuanto resuelve en su mismo origen, una enorme y persistente cantidad de pérdidas (desperdicios) atribuibles a fallas operativas evitables.

Lo que nos ha dejado esta exitosa experiencia, es la plena convicción que el arte conversacional, es una potente facultad de desarrollo disponible en todas las organizaciones y que tomarla u omitirla es una decisión que reside en las líneas de mando de cada organización. A su amparo, las personas (organización) podemos aprender a re-sintonizar entendimientos y sabidurías y acoplar exitosamente nuestras ricas diversidades en la co-creación y socialización del conocimiento necesario para crecer como persona, como equipo y como país. Es una oportunidad para fortalecer nuestra capacidad para prevalecer en la dinámica preferencia de los mercados. La oportunidad está a la mano de la decisión de innovar. La frase de Marcel Proust, viene bien el caso.

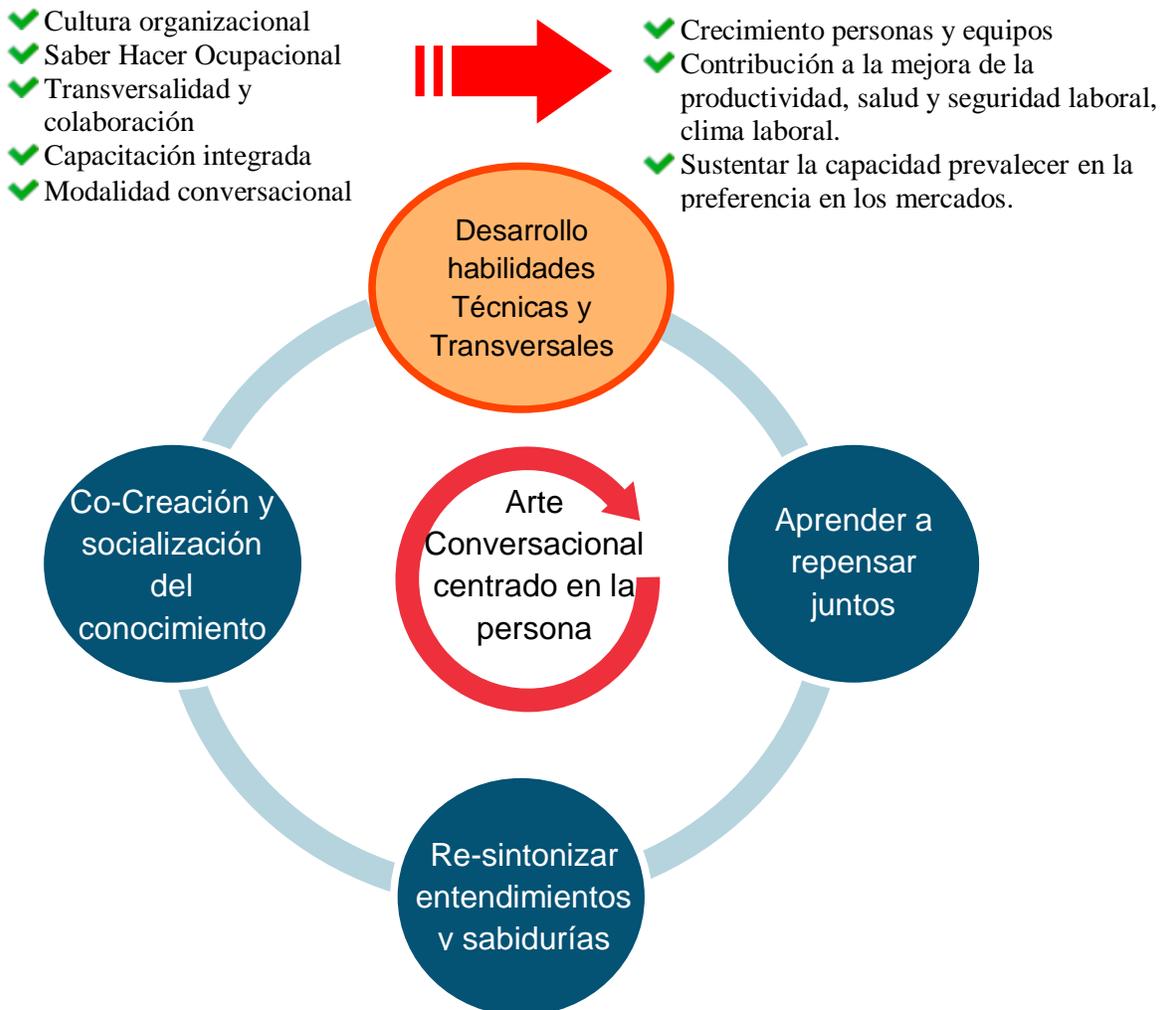
“El descubrimiento no tiene que ver únicamente con recorrer nuevos territorios, sino con mirar con nuevos ojos”.

Por ejemplo, mirar con nuevos ojos a las personas con las cuales trabajamos y atrevernos a repensar y aprender juntos a actualizar, innovar y acoplar nuestras diversidades. Y si este “mirar con nuevos ojos” nos abre a todos un enorme horizonte de desafíos, más aún lo es para aquellos que estamos en la industria de la capacitación. Especialmente en lo que toca a atrevernos a crear juntos las bases sobre las cuales nos movemos para hacer y mejorar continuamente lo que hacemos. Más aun teniendo en cuenta que somos la institucionalidad responsable de convertir el aprendizaje continuo en una herramienta que agregue valor al crecimiento del país.

MODELO DE APRENDIZAJE SOCIO-ONTOLOGICO

UN DESAFÍO A LA PRODUCTIVIDAD

Impacto medible en incrementos de la producción, que se obtienen por la vía de reducir la recurrencia de las pérdidas y desperdicios atribuibles a las fallas operativas evitables. Podríamos recuperar hasta un 40% de la productividad nacional si aprendiéramos a trabajar mejor con lo mismo que tenemos. McKinsey 2015



¿Por qué es necesario innovar en las estrategias del aprendizaje?

Parodia

“En un día especialmente luminoso, un pececillo iba de regreso a su hogar en la alegre y conversadora compañía de su hermano menor. Mientras lo hacían, se cruzaron con otro pececillo el cual les preguntó... ¿Y cómo está el agua por esos lados?... ¡Pues está excelente!... ¡La disfrutamos mucho!

respondió el pececillo mayor...

Retomando el camino de regreso y luego de un breve silencio, el pececillo pequeño muy intrigado le preguntó a su hermano mayor... Hermano ¿Y qué es el agua...?”



¿Qué tanto nosotros – seres humanos - inmersos en la cotidianidad del trabajo, nos preguntamos en qué “mar” estamos navegando?

En lo cotidiano del trabajo, difícilmente nos preguntaremos en qué cultura corporativa estamos navegando. Simplemente “no ha lugar”. Sería lo mismo que un violinista de una gran orquesta sinfónica, se preguntará cómo toca cuando está tocando. Simplemente toca como tiene que tocar, inmerso en la compleja fluidez de los sucesos de la música en curso. Hace lo que tiene que hacer, no solamente porque es lo que está escrito en la partitura, sino porque su motricidad física, mental y emocional, navega en un estado de sinergia lanzada con los otros músicos. Todos unidos por la magia en la batuta del Director.

Algo semejante nos ocurre cuando trabajamos. Haciendo lo que tenemos que hacer, navegamos inmersos en un estado de sinergia en movimiento lanzado que hemos aprendido trabajando juntos. Usualmente, no nos preguntamos cómo trabajamos cuando estamos trabajando. Hacemos lo que hacemos, porque somos parte de una enorme diversidad de micro relaciones interpersonales que nos mueven, lanzados en pre-acuerdos y convencionalismos operacionales que nos inducen y presionan por hacer lo acostumbrado. Es entendible entonces la resistencia a los cambios y lo difícil que puede llegar a ser la puesta en marcha de una estrategia de innovación o de mejora continua. Los ejemplos de fracasos abundan.

La genial y demoledora metáfora de Peter Druker – *la cultura corporativa se come la estrategia en el desayuno* – no dice mucho acerca de cómo acoplar estrategia y cultura. Sin embargo sí podemos colegir de ella, una conclusión casi irrefutable: El éxito de cualquier mejora en la estrategia operacional pasa necesariamente por ir acompañada con una estrategia paralela de adherencia masiva al cambio de la cultura corporativa que la sustenta, para todos los niveles. Es la fórmula para sortear con eficacia, el conocido Síndrome de la rana hervida.

¿Y cómo hacer esa estrategia? Llevando a terreno la tesis de Martin Heidegger, “Los seres moramos en el lenguaje. El lenguaje es la casa del ser”.

¿Qué significa eso?

- Que todo el bagaje de creencias, usos y costumbres que nos inspiran y mueven como equipo de trabajo, toma cuerpo y vida en la diversidad de posturas y rutinas conversacionales que hemos aprendido trabajando juntos. Con buenas y malas prácticas.
- Que cotidianamente funcionamos inmersos en un discurso corporativo, estacionado en alguna posición entre la excelencia y la mediocridad. O en las palabras de Marcial Losada, estacionado en algún nivel entre la conectividad positiva y la conectividad negativa.
- Que la decisión de renovar el discurso corporativo que nos relaciona, es una alternativa viable y a la mano, para convertirlo en un aliado de las estrategias de excelencia operacional.
- Que habilidad para repensar y crecer juntos es ante todo, una habilidad conversacional cuya efectividad, que tiene asiento en el poder socio-ontológico del lenguaje.
- Que el aprendizaje significativo que se produce desde el hablar qué hablamos cuando trabajamos en equipo, es la gran puerta de entrada hacia la instalación de la cultura de la excelencia operacional.
- Que el modelo de aprendizaje socio-ontológico es una gran oportunidad para reformular un nuevo estándar de “mejores prácticas andragógicas” que mejoren la eficacia en la ejecución y actualización de competencias en el “saber hacer ocupacional” de personas adultas experimentadas.

¿Y cuál es el desafío?

Decidir innovar. Innovar teniendo en mente el enorme impacto que tiene el poder ontológico del lenguaje en el aprendizaje significativo de las personas y de los equipos de trabajo. Lo más desafiante es la urgencia por dar el paso de innovar y aprender sobre la marcha. No solamente porque somos la institucionalidad responsable (primer párrafo del artículo N°1 de la Ley Sence), de servir a la

actualización y desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores(as) activos(as) del país, sino también porque es muy urgente recuperar nuestra atrasada capacidad de crecimiento y desarrollo. Mejorar la productividad de los equipos de trabajo de las organizaciones es el punto de partida.

Innovar entonces es el gran desafío:

- Innovar en el modelo de diagnóstico de las brechas de competencia de los trabajadores (as) activos (as) que dé lugar a diferenciar entre:
 - La actualización y desarrollo de las competencias ligadas al progresivo desarrollo de la realidad ocupacional. Prevenir la obsolescencia ocupacional de los trabajadores (as) activos (as) y recuperar la evidente caída de la productividad de las organizaciones privadas y públicas.
 - La educación/formación continua ligada a una malla curricular de profesionalización progresiva.
 - Innovar en la taxonomía base que dé lugar y fomento al modelo de capacitación socio-ontológica para trabajadores(as) activos(as).
 - Innovar en las prácticas andragógicas de capacitación.
-

BASES DE LA ESTRATEGIA DEL APRENDIZAJE SOCIO-ONTOLÓGICO.

Esta estrategia fue creada para actualizar y desarrollar las competencias técnicas, relacionales y valóricas del “saber hacer ocupacional” de los trabajadores(as) activos(as) de las empresas y organizaciones del país.

Todo el programa de capacitación desde el diagnóstico base hasta el informe de cierre, es realizado por un Ingeniero Instructor Progrest, cuidadosamente entrenado en la metodología de aprendizaje socio-ontológico. Los tips que resumen lo fundamental:

- Aprendizaje: Se realiza en sesiones de sala y seguimiento con retroalimentación en terreno. Instructor con entrenamiento especializado a tiempo completo y dedicación exclusiva.
- Contenidos: En base a diagnóstico de terreno y conectados con “el saber hacer” de los participantes y que les haga sentido actualizar y renovar sus competencias.

- Trabajos de grupo: Se realiza con la conducción de Instructores especializados. Los participantes aprenden a aprehender juntos a superarse como personas y como equipo.
- Aprendizaje colaborativo: Todos aprenden de todo en todas las materias que los relacionan cuando trabajan.
- Aprendizaje invertido: Trabajando en casos de estudio y casos reales, los participantes se convierten en los protagonistas activos de sus propios aprendizajes en las cuestiones técnicas relacionales y valóricas por los cuales trabajan en lo que trabajan.
- Co-creación de instructivos y protocolos operativos: Los participantes fortalecen su compromiso de adherencia a las mejores prácticas que aportan valor.
- Aprendizaje extensivo: El aprendizaje relacional y valórico que se incorpora al aprendizaje significativo de los participantes es portable y por lo tanto transferible a la familia. Por ejemplo la habilidad para cultivar el arte de conversar para repensar juntos, sintonizar entendimientos y acoplar diversidades.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL APRENDIZAJE SOCIO-ONTOLÓGICO.

La estrategia de evaluación del aprendizaje está centrada en el “saber hacer ocupacional” de los participantes, medido en el contexto laboral en los cuales se desempeñan. Tesis de la Cognición situada.

La evaluación del aprendizaje es un proceso que se inicia con la inmersión y construcción del diagnóstico base inicial realizado por un Ingeniero Instructor Progrest. Sigue luego con el aprendizaje socio-ontológico en sala y terreno y acompañamiento con retroalimentación múltiple.

La evaluación del aprendizaje conceptual es progresiva y se realiza principalmente mediante test convencional seguido de ejercicios de análisis y retroalimentación sobre la marcha. Por su parte la evaluación del aprendizaje aplicado al desempeño, es acumulativa y se realiza mediante el análisis y resolución de casos de estudio y casos reales. La evaluación final del programa mide los resultados mediante indicadores de productividad del equipo de trabajo.

El aprendizaje de habilidades intangibles tales disposiciones básicas, colaboración, sinceridad, autoestima, etc., están integradas en el diseño de los conversatorios y estudio de casos, pero la evaluación de progreso es únicamente por deducción del impacto en los indicadores de productividad, accidentabilidad y otros según la definición de objetivos operacionales.

El factor clave de la estrategia de evaluación del aprendizaje, es la distinción mayéutica que hace posible que gran parte del aprendizaje surja de las mismas personas en reflexiones compartidas focalizadas y sintonizadas en objetivos organizacionales comunes, valiosos (inspirativos) y alcanzables.

Es lo que hace que este modelo de capacitación, junto con aportar crecimiento a las personas y a los equipos de trabajo, sea también sea una inversión altamente rentable. Significa mayor productividad por desempeño, trabajando con las mismas personas y maquinarias

Instrumentos de evaluación

- Test progresivos con retroalimentación múltiple e inmediata para asegurar el progreso.
- Formularios de Resolución de casos de estudio y casos reales y su impacto en el proceso.
- La puesta en marcha de rutinas y protocolos de control para el manejo de las operaciones.
- Estadística de impacto en indicadores de productividad, accidentabilidad y otros según la definición de objetivos operacionales.

Isnar Ibañez Araos

Director Senior ProgreSt

Autor de los libros

Gerencia Personalizada, Ed. Universitaria (agotado)

El Despertar de la Rana, Ed. ProgreSt. Tesis sobre el aprendizaje socio-ontológico. (Amazon.com).

Más Productividad Ahora, Ed. ProgreSt.

www.progreSt.cl

Referencias en la construcción metodológica ProgreSt:

- Sócrates (Mayéutica)
- Rafael Echeverría (Ontología del Lenguaje)
- Lev Vigotsky (Cognición Situada)
- H. Maturana/H. Varela (Teoría Biológica del Conocimiento)
- Marcial Lozada (Conectividad Positiva)
- Fernando Flores (Carácter Lingüístico de las Organizaciones)
- Peter Senge (Aprendizaje Organizacional)
- Ikujiro Nonaka/Hiroataka Takeuchi (La organización creadora del conocimiento)