



Síntesis del Estudio sobre la Innovación en las Maneras de Dirigir de la Empresa Guipuzcoana

1.- **Presentación** *(para ir a la página, presiona ctrl + clic del ratón)*

2.- **Dirigir** *(para ir a la página, presiona ctrl + clic del ratón)*

2.1.- **¿Qué es dirigir una organización?**

2.2.- **Estrategias de la práctica de la "action-research"**

2.3.- **Argumentos para la "action-research"**

- Prácticas de primera persona. Aprendizajes y entrenamientos para dirigir.
- Prácticas en segunda persona
 - Sucesiones
 - Valores y su clarificación por medio de narraciones
 - Orientación al cliente

3.- **Burocracia/Democracia** *(para ir a la página, presiona ctrl + clic del ratón)*

3.1.- **La crisis de los sistemas de gobierno y dirección en las organizaciones: hacia la organización de la complejidad.**

3.2.- **Nuevas formas de organizar/dirigir la complejidad**

4.- **Metamorfosis** *(para ir a la página, presiona ctrl + clic del ratón)*

4.1. **Los ratones de Troya**

5.- **Unas reflexiones finales sobre las prácticas de acción/investigación de tercera persona** *(para ir a la página, presiona ctrl + clic del ratón)*

Dirección del Estudio:

Juan Ignacio Marcos Lekuona
CONSULTOR EN SISTEMAS DE GOBIERNO/DIRECCIÓN
www.marcoslekuona.net
<http://marcoslekuona1.blogspot.com/>
marcoslekuona@marcoslekuona.net





1.- Presentación

Cambiar la sociedad, con sus organizaciones, para mejorarlas, asegurando su sostenibilidad y su desarrollo, en el contexto de la transformación de la sociedad global, depende de una nueva acción de la sociedad y las organizaciones sobre sí mismas. Esta acción de los organismos sociales sobre sí mismos, constituye la práctica de DIRIGIR (o, más precisamente, de gobernar /dirigir).

Se hace necesario que los que ocupan posiciones de dirigir, quieran y les guste practicar ese juego permanente de equilibrios múltiples, que es dirigir, y se comprometan íntimamente con él. Porque jugarlo sin excesivo riesgo, implica el gran esfuerzo de aprender a aprender ante las nuevas situaciones que va planteando el entorno, los ciclos de vida de la propia organización, y los de su carrera personal y profesional.

- Saber leer con realismo la vida de las organizaciones – poder, interacciones, historias, valores/comportamientos – con un lenguaje de sistemas ;
- instaurar unos EJERCICIOS para llevar a cabo los ensayos/entrenamientos que aseguren la práctica de los valores/comportamientos que, a su vez, generan la sostenibilidad y el desarrollo de la organización;
- y para ello, sacar experiencias del pasado y “presenciar el futuro” con prácticas de “action research”¹ de primera y segunda persona – aprender a aprender a dirigir, las sucesiones, la clarificación de valores, la orientación al cliente, la profesionalización personalizada, el capital social y la participación.

Es de la mano de estas acciones prácticas de los directores – privados, pero también públicos – que va a ir cambiando la sociedad, al mismo tiempo que sus organizaciones.

Estos párrafos forman parte de la coda final del ESTUDIO DE LA INNOVACION SOCIAL EN LA EMPRESA GIPUZKOANA, realizado por ADEGI en el segundo semestre de 2.010. Este estudio consta de tres partes: una primera que contiene las hipótesis de las que parte el estudio, clasificadas en hipótesis sobre las transformaciones globales que está viviendo nuestra sociedad, e hipótesis sobre el protagonismo de los prácticos y la dirección como práctica; una segunda parte, donde se recogen las conversaciones que se han mantenido, al respecto, con directores de seis empresas gipuzkoanas; finalmente, la tercera parte, concluye en

¹ Quizá sería el momento de ponerse de acuerdo en una traducción de la expresión. ¿Por ejemplo, ACCION-INVESTIGACION, al castellano; y EKINTZA-IKERKETA, al euskara?



la conveniencia de propiciar la práctica de la “action-research” protagonizada por los directores, y la propuesta de una colección de argumentos para tales prácticas.²

El documento presente es una síntesis operativa del ESTUDIO con la pretensión de aproximar más su contenido a los prácticos de la dirección y estimular su protagonismo tanto en su propio entrenamiento como en la generación de prácticas generalizables. Para ello se ha organizado en tres partes:

- Una definición de la **actividad de dirigir y el aprendizaje permanente que comporta**. Y junto a ello, la declaración de que ese aprendizaje necesita que sea sobre prácticas, sobre las que hay que aprender a reflexionar, ejecutando la acción-investigación. De lo que se deduce la conveniencia de abandonar otras formas de aprendizaje no adecuadas a la peculiaridad de la actividad de dirigir.
- La constatación de las limitaciones comprobadas ya, y resaltadas en la crisis que vivimos en los negocios, de **los métodos burocrático-autoritarios de dirigir** y la necesidad de complementarlos con otros métodos que se van etiquetando como **métodos político-democráticos**.
- El abandono de métodos de revolución o cambios globales planeados desde arriba, y sus sustitución por la **metamorfosis** (“la oruga genera la mariposa”), en la que ejercicios de acción-investigación, enfrentan y generan cambios singulares acumulativos, a tenor de los aprendizajes de nuevos comportamientos que facilitan, tanto en las jerarquías existentes como en las redes autocontroladas.

[volver al índice](#)

² El texto completo del ESTUDIO DE LA INNOVACION EN LA EMPRESA GIPUZKOANA (72 páginas de texto, con notas al pie orientativas y 13 de bibliografía seleccionada) puede obtenerse en la web de ADEGI, www.adegi.es



2.- Dirigir (“Managing”)

2.1.- ¿Qué es dirigir una organización?

“.. es hora de reconocer que **DIRIGIR** no es una ciencia ni una profesión; es una **práctica** que se aprende primordialmente a través de la experiencia y que está enraizada en el contexto.”

“Dirigir puede verse situada dentro de un triángulo donde se encuentran el oficio, el arte y el uso de la ciencia.”

“Pon juntos una buena cantidad de oficio, con el toque correcto de arte, al lado de algún uso de la ciencia, y acabas en un trabajo que es sobre todo una **práctica**. *No hay un modo mejor de dirigir*; depende de la situación.”³

Efectivamente, las organizaciones atraviesan por situaciones que requieren diferentes prácticas de dirección. Estas situaciones vienen generadas tanto por la transformación global que vivimos, como por el propio ciclo de vida la organización y el ciclo vital y la carrera de sus actores.

Los estudios que han aplicado la historia y los efectos del contexto en la vida organizativa, han deslindado **diferentes prácticas requeridas en diferentes fases identificadas en la creación, transformación y declive de las organizaciones**. El crecimiento tanto en tamaño como en complejidad hace correr a cualquier organización el riesgo de contraer enfermedades que pueden amenazar su supervivencia:

Por otra parte estudios sobre **las carreras de las personas** en las organizaciones ponen de manifiesto las prácticas diferentes en las diferentes etapas que ayudan a que una persona se haga cargo de un nuevo puesto de dirección (“taking

³ Estos párrafos y algunos posteriores pertenecen al libro **MANAGING** (2.009) DE Henry Mintzberg, editado por Berret-Koeler, Inc., San Francisco, CAL. Las tesis de este libro se basan en la observación de un día de trabajo de 29 directivos de diversos niveles y tipos de organizaciones. En 1.973, ya, había realizado su tesis doctoral sobre el estudio de una semana de trabajo de cinco directivos y lo plasmó en su libro “The nature of managerial work”.



charge”), se consolide en el mismo y se prepare para un cambio de posición, llamando la atención sobre el tiempo necesario para ello, generalmente mayor del que se suele presumir. El paso de los años sobre las personas tiene su repercusión en las relaciones de la persona con su puesto y su empresa.

En las empresas de fundador, sean familiares o no, esto tiene una repercusión generalmente importante. Adizes estudia lo que llama “trampa de la familia o del fundador” como un freno posible a la expansión y, el divorcio, como “envejecimiento prematuro” o “decepción del fundador”. Aunque quizá el momento más crítico se encuentre en el relevo generacional del fundador. El fracaso puede producirse tanto por dejar de practicar los valores que fundan el éxito del negocio, como por no percibir que esos valores necesitan ahora un cambio. Aunque estas sucesiones pueden tener lugar de modo variado, todas ellas presentan una dificultad común que radica en la propia persona del fundador. **Los fundadores** que protagonizan estas situaciones problemáticas, no suelen ser conscientes de cómo han logrado y cuáles han sido los factores clave de su éxito y tampoco suelen tener ganas y entrenamiento para ser entrenadores de otros. Cuando la sucesión tiene que producirse en hijos, a lo anterior se añaden las dificultades de las peculiares relaciones de familia.

Cuando la empresa ha crecido mucho en tamaño y complejidad, o cuando las circunstancias de los negocios han cambiado, la falta de reflexión sobre el negocio hace difícil cambiar lo que es necesario cambiar o evitar que a la vez “se vaya el niño con el agua”.

Por supuesto, que hay gente que lo hace bien y será muy conveniente estudiar cómo lo han hecho, y en lo posible, hacerles conscientes a ellos de cómo lo han hecho para que puedan aportar esa experiencia a otros. Y que hay gente con la que ahora ya no puede hacerse nada. Pero también hay mucha gente que podría aprender si alguien le ayuda. No es imposible ayudar a que alguien descubra cuál es su “teoría práctica de acción” que está en la base de su éxito y también qué circunstancias nuevas pueden invalidar en todo o en parte esa teoría. Es cuestión de objetivar todo ello y los instrumentos se vienen experimentando desde hace años.

Y cuando esa teoría práctica se ha podido traducir en una colección de comportamientos es factible ayudar a aprender no de un modo académico o escolar, sino en un entrenamiento práctico de saber hacer, no solo de saber. Y los métodos para ello también son conocidos.

Probablemente, todo ello demandará que el fundador/padre acepte en un momento dejar de ser jefe y llegar a ser entrenador, no mandar/controlar sino



ayudar. Dejar de ser el líder heroico y ser el líder suficiente. Los que lo han hecho bien, casi seguro que ese cambio lo habían hecho antes. Este proceso y el aprendizaje correspondiente serían sensato que comenzara hacia los 50 años, para dejar un plazo de 10/15 años para decantar y entrenar al equipo sucesor

Si se consigue ir haciendo esto, la vida de las organizaciones se va a ahorrar muchos conflictos poco productivos, personas valiosas se van a ahorrar muchos disgustos y frustraciones y la colectividad va a dejar de perder tanto energía y capital de saber hacer, que ahora se amortiza sin más.

No parece, pues, necesario insistir más en el **carácter situacional** de un buen ejercicio de dirigir. Pero si merece la pena añadir una nota más para **situar mejor su naturaleza**. Como señala igualmente Mintzberg en el libro aquí citado "Dirigir está lleno de enigmas, paradojas o dilemas.⁴ Cada camino que un director encuentra parece que tiene al acecho alguna paradoja o enigma: cuestiones sobre la dirección que surgen de tiempo en tiempo, una y otra vez en las organizaciones. Si se pudieran resolver simplemente ya se habrían ido. Permanecen porque están enraizadas en un conjunto de enigmas que son básicos para dirigir – preocupaciones que no pueden resolverse. En palabras de Chester Barnard, es *precisamente la función del ejecutivo: reconciliar fuerzas, instintos, intereses, condiciones, posiciones e ideales en conflicto*. Nótese el uso de la palabra RECONCILIAR, no resolver".

"Dirigir no es pasear por el alambre de un circo, sino moverse a través de un espacio multidimensional en todo tipo de alambres. Estas paradojas y apuros, laberintos y acertijos, están dentro del trabajo directivo – ellos son dirigir y ahí permanecerán. Pueden ser aliviados pero nunca eliminados, reconciliados pero nunca resueltos".

⁴ En el capítulo 5 de este libro, con el título de LOS INVITABLES ENIGMAS DE DIRIGIR, presenta una colección de 13 enigmas, que constituyen un excelente punto de partida para una reflexión sobre la práctica de dirigir. Los clasifica como: Enigmas de Pensamiento (el síndrome de la superficialidad, el apuro de la planificación, el laberinto de la descomposición); Enigmas de la Información (la perplejidad de la conexión, el dilema de la delegación, el misterio de la medida); Enigmas de la Gente (el dilema del orden, la paradoja del control, el apretón de la confianza); Enigmas de la acción (ambigüedad del actuar, adivinanzas del cambio; Enigmas globales: ¿cómo se pueden dirigir todos estos enigmas concurrentes? El Enigma de Mintzberg: ¿Como reconcilio el hecho de que estos enigmas que se presentan por separado parezcan al final lo mismo?



Dirigir depende, sobre todo, de **encontrar el gusto a jugar permanentemente con ellos**. Si no se encuentra ese gusto es mejor no pretender dirigir.

El aprendizaje de la práctica de dirigir apropiada a cada situación, requiere el mantenimiento de un ejercicio de reflexión/aprendizaje sobre la práctica y de atención a las propias reflexiones y a las de otros que pueden estar indicando el futuro emergente. Dirigir se aprende dirigiendo y reflexionando sobre ello, cuando uno tiene el gusto de ello y pone mucho empeño en lograrlo.

Y aquí nos vamos a encontrar con la **"action-research"**. Dirigir bien en cada situación por la que puede pasar, requiere, no tanto tener un repertorio de conocimientos y comportamientos aprendidos de una vez para siempre, sino **ser capaz de aprender – y desaprender- en cada momento lo que la situación concreta demande**. El arte de dirigir se va desarrollar experimentando sobre la propia práctica. Y lo que favorece este aprendizaje es aprender a aprender. Este **aprender a aprender** se va a desarrollar a impulsos de ensayos (orquesta), entrenamientos (un equipo deportivo) hasta ser capaz de reflexionar mientras se actúa en pocos segundos.

Para completar esta visión del aprender a aprender, viene muy a cuento un artículo del año 2.006, de Arie De Geus, que trabajó para la compañía petrolífera Shell durante 38 años, publicado en el volumen 8, nº1 de "Reflections, The S. O. L Journal" con el título de LEARNING TOGETHER FOR GOOD DECISION MAKING. En él, parte de la experiencia del Tavistok Institute que (re)descubre cómo aprender a tomar decisiones no repetitivas más rápidamente, aprendiendo jugando. Hoy lo llamamos, dice, **"aprendizaje experiencial**, pero prefiero llamarlo aprendizaje por el juego".

"Jugar significa: experimentar con una representación de la realidad. La ventaja de jugar es que no tienes miedo de las consecuencias. Jugar con una representación de la realidad, es claramente superior a jugar con la misma realidad" "¡Pero en el management aprendemos experimentando con la realidad misma!"

De Geus explica cómo a base de "experimentar con la idea de transformar el proceso de decisión en un juego, han logrado que el lapso entre la percepción de



un problema no recurrente y la acción sobre el mismo, se haya dividido por tres: seis meses, en lugar de 18”.

Los Ejercicios de cada empresa podrían servir para establecer el orden de los entrenamientos o ensayos para el momento de la acción decisiva, tanto individual como colectiva. “Aprender juntos- todos nosotros, la mayoría de la comunidad humana de nuestra empresa- proporciona un buen negocio. Y el precio vale la pena.”

Los Ejercicios de cada empresa, al estilo de los originales Ejercicios de Loyola, deberían servir sobre todo para desarrollar las prácticas de liderazgo – no heroico, sí suficiente – de los directores, cuya meta es desarrollar, a su vez, como líderes a las personas que forman la organización. Este **empoderarse empoderando** proporciona el mejor compromiso de los recursos y su traducción en mejores resultados.

[volver al índice](#)

2.2.- Estrategias de la práctica de la “action- research”

Una práctica completa de la “action-research” requiere la práctica integrada de tres estrategias diferenciadas:

➤ Una **práctica de “action-research” de primera persona**, dirige la habilidad del investigador para fomentar una aproximación indagadora sobre su vida, para actuar consciente y decisivamente, y apreciar los efectos en el mundo exterior mientras actúa.

La indagación de primera persona nos lleva “aguas arriba” y nos ayuda a **clarificar “de dónde venimos”** y los propósitos de nuestra indagación para nosotros y para los demás, contribuyendo a lo que Reason llama subjetividad crítica. Sus metodologías incluyen: **escritos autobiográficos, psicoterapia, meditación, artes marciales/deportes**, y otras disciplinas que desarrollan la conciencia, la atención y la presencia en la acción.

La investigación/práctica “aguas abajo” puede implicar el **examen crítico de la conducta del día a día**, fijándose en las cualidades de conciencia y auto-atención, para registrar críticamente el impacto de las acciones de uno en el entorno y la congruencia o incongruencia del comportamiento de uno con sus propósitos o teorías defendidas. Podemos así preguntarnos si estamos alcanzando los resultados pretendidos (feedback de un bucle); si son congruentes con la estrategia o teoría defendida (feedback de doble bucle); y si los resultados son



congruentes con nuestros propósitos (feedback de triple bucle). Estos feedbacks son la base de los aprendizajes de las prácticas de dirección, tal y como lo proponen Argyris y Schön, y Torbert. Esta forma “aguas abajo” de la investigación/práctica de primera persona, basada en la autoobservación personal, puede mejorarse por **escribir un diario, ir construyendo un archivo de proyectos, y la reflexión sobre los comportamientos observables en material grabado de audio y video**. El fin es cultivar la conciencia momento a momento para prestar atención a ampliar e integrar los cuatro territorios de la experiencia humana.

Por supuesto, en el comienzo las personas no son capaces de hacer esto regularmente, pero es posible ir superando los hábitos heredados que no sean éstos. Y en la medida que adopta intencionalmente de un modo creciente estas prácticas se da cuenta de la posibilidad de integrar la indagación y la acción en cualquier momento, sin importar cuál sea. Y cuando lo va logrando puede apoyar y desarrollar esta capacidad reflexionando en la acción más tarde, implicándose en ciclos sistemáticos de acción y reflexión, con frecuencia con la ayuda de iguales en una indagación cooperativa.

➤ **Una práctica de “action research” de segunda persona**, comienza cuando nos implicamos con otros en un grupo cara-a-cara para mejorar nuestras respectivas indagaciones de primera persona. Los co-investigadores se implican en ciclos de acción y reflexión; en las fases de acción experimentan nuevas formas de práctica profesional o personal; en las fases de reflexión reflexionan sobre su experiencia críticamente, aprenden de sus éxitos y sus fracasos, y desarrollan perspectivas teóricas que informan sus trabajos en la siguiente fase. El “diálogo democrático” es la base de la calidad de los proyectos, tal y como se pone de manifiesto en bastantes experiencias llevadas a cabo en los países de tradición occidental.

➤ **Una práctica de “action research” de tercera persona** intenta crear condiciones que favorecen y apoyan las cualidades de la investigación de las prácticas de primera y segunda persona en una comunidad más amplia, empoderando a los participantes para crear su propio conocer-en-la acción en colaboración con otros. Los proyectos de este tipo de práctica suelen apoyarse en “conferencias de diálogo”, “búsqueda de futuro” y diseños similares en lo que algunos llaman “trabajando sistemas totales”. Hay numerosos ejemplos de investigación de tercera persona de gran escala en todos los continentes,



prácticamente. Pueden verse como parte de un esfuerzo de crear instituciones y prácticas que, adecuadamente abiertas al cuestionamiento y transformación continua, tienen un valor perdurable.

[volver al índice](#)

2.3.- Argumentos para la “action-research”

Las conversaciones que hemos mantenido con los directores sugieren algunos argumentos que deducimos pueden interesarles a ellos y a otros, como argumentos para implicarse en operaciones de “action- research”.

Prácticas de primera persona. Aprendizajes y entrenamientos para dirigir.

Del compromiso íntimo de las personas que asumen el papel de dirigir las organizaciones procede la energía que irá produciendo la innovación social. Decimos “organizaciones” intencionalmente ya que no queremos referirnos exclusivamente a las empresas, sino a las demás organizaciones que juegan en esta partida, y singularmente, a los directores públicos de organismos gubernamentales que promueven y apoyan la innovación, y a los directores de instituciones académicas y consultores que pueden apoyar, a los que asumen el papel de dirigir las demás organizaciones, y que deben ser congruentes en la dirección de sus propias organizaciones.

La persona que se siente a gusto en el juego de los equilibrios múltiples, entiende que forma parte del mismo el aprendizaje permanente del juego. Y encuentra atractivo encontrar soportes, entornos y ayudas que contribuyan a mantenerse en forma, esto es, a ser consciente de cómo se presenta la realidad en cada momento y a ser él mismo capaz de practicar el juego que la realidad demanda. De otro modo, podemos llamar a esto “aprender a aprender”.

Como los equilibrios que tiene que conseguir tienen lugar en las redes complejas de interacciones sociales en que está inmerso, su capacidad de captar la realidad de su estado y evaluar el impacto de su acción, va a estar muy condicionado por su estilo de interacción con las personas que le rodean. Según sea éste, la persona que dirige puede obtener un feedback real o engañoso, lo quiera o no.

El **aprendizaje de las prácticas de dirección**, es responsabilidad del propio sujeto, y va a depender de su esfuerzo por reflexionar sobre sus propias prácticas.



Y la eficacia práctica que va a obtener del aprendizaje, tiene mucho que ver con que gracias al mismo, vaya adquiriendo una **capacidad de reflexionar al mismo tiempo que actúa**.

El proceso de avance en este sentido viene marcado también por:

- Ir llevando a cabo la **investigación "aguas arriba"**, que mencionábamos para comprenderse mejor de un modo realista.
- Formarse en aproximaciones de **análisis organizativo** que proporcionen una visión histórico/narrativa, la comprensión de los fenómenos políticos/de juegos de poder; una consideración sistémica de la realidad organizativa, y la capacidad de aproximarse a toda esta complejidad sin la necesidad ineludible de simplificarla
- Dedicar un tiempo a dotarse de alguna **herramienta de reflexión intelectual**, como un diario en el que registrar lo que va pasando y un archivo de proyectos en el que ir reuniendo material – datos, impresiones, textos, conversaciones - y elaborando la acción que va llevando a cabo en las interacciones significativas (puntos de "acupuntura social"). Este archivo es objeto de permanente reorganización en función del feedback de la práctica y de las reflexiones sobre la misma.
- **"Ensayar"** (como el director de orquesta), **entrenarse** (como el deportista) el tiempo necesario antes de conciertos/partidos nuevos o importantes: revisar lo que ha ido pasando, reorganizar los proyectos del archivo, tanto en sus metas como en el modo de lograrlas, preparar las entrevistas, preparar las reuniones con entrevistas previas a los participantes, asegurar que se está en condiciones de conseguir el diálogo que permite aprender, conversando – indagando, argumentando - de un modo productivo.
- Ir construyendo **modelos de la realidad** para poder manipularlos – imaginar estrategias y vías alternativas – antes de arriesgarse en tiempo real, trabajar ejercicios de la columna izquierda para convertir conversaciones malogradas en oportunidades de aprendizaje.

Los profesionales que puedan ayudar a que los directores aprendan y se entrenen eficazmente, tienen que aceptar las tesis constructivistas, siguiendo algo parecido al modelo Kiel:



“el problema se presenta desde la perspectiva del cliente; se elabora con el cliente, se desarrollan nuevas ideas en cooperación con el cliente, se desarrollan estrategias con el cliente y se comprueban las estrategias desarrolladas con el cliente; el cliente implanta las estrategias; se evalúan conjuntamente.”

El director que aprende y se entrena, es fácil que aborde los cambios que cree necesarios, desde una perspectiva realista, cambiando él primero para provocar, a su vez, cambios en sus interacciones inmediatas, y seguir así una **estrategia de cambios pequeños acumulativos**, y no embarcándose en cambios que superen su poder.

También sabrá cómo **ayudar a otros a aprender** – porque sabe lo que es eso -, empezando por su colaboradores inmediatos; y sabrá preparar su sucesión asegurando que existen los candidatos. Así empoderándose mientras empodera a otros, está constituyendo una empresa que aprende, innova y cambia cuando lo necesita.

[Volver al índice](#)

Prácticas de segunda persona

El director que aprende, puede encontrar en su organización un interesante apoyo en la medida que sus interlocutores le presten **un feedback fiable**, y más si están dispuestos a **experimentar con él**. Esto se dará en condiciones óptimas cuando sus interlocutores siguen su propio proceso de aprendizaje y entrenamiento. Y esto va a depender de cómo el director avanza en su proceso y, como consecuencia, apoya los procesos de aprendizaje de los demás.

Por este camino, las prácticas de “action- research” pueden trascender el marco de un equipo directivo e ir **integrando cada vez mayor número de personas interesadas**. Diseños adecuados de entornos de “action research” permiten conseguir asambleas, lejanas a las prácticas “asamblearias”, y constructoras, en cambio, de redes sociales que aporten mejoras a la producción social y económica de la empresa.

Partiendo de **personas que se van implicando en su propio desarrollo**, la empresa puede ir explorando una profesionalización que no tiene por qué seguir obligatoriamente las pautas burocráticas standard, sino que puede descubrir, experimentar e integrar en su funcionamiento normal pautas propias que obedezcan a los valores y aspiraciones de sus miembros. Estas empresas son la



avanzada de la experimentación del nuevo modelo naciente, como contrapunto de los actuales inspirados en valores patriarcales y burocráticos.

A las prácticas de primera persona, habrá ahora que añadir, al menos, unos instrumentos que sirvan para **visualizar tanto la realidad de las interacciones, como los procesos de dirección de las actividades**, de modo que puedan ser objeto, no de voluntades unilaterales y fluctuantes, sino de acuerdo colectivo acordado y cambiado de ese modo. El **pensamiento de sistemas**, una de las disciplinas del aprendizaje de las organizaciones según Senge, ofrece un rico abanico de métodos que pueden utilizarse para ello. Y especialmente la metodología de los sistemas blandos (“soft systems methodology”).

Aunque en una empresa determinada pueden presentarse como parte de un todo, hemos deducido los siguientes argumentos que pueden responder a intereses y necesidades específicas de directores y empresas.

Sucesiones

A lo que ya hemos indicado a lo largo de este documento, aquí conviene añadir, que una práctica de “action-research” de segunda persona, acompañando a la práctica de primera personas del sucedido, aportan serias garantías de éxito en la selección del sucesor y en su pacífica y exitosa asunción del poder necesario.

Todo lo dicho con respecto a la conveniencia de entrenar a las personas con influencia en el análisis político y la práctica de lograr coaliciones maduras dominantes, sería muy a tener en cuenta en estas situaciones.

Por otra parte, **no sólo en las sucesiones** se dan modificaciones significativas de la configuración del poder de una organización. **Fusiones, crecimientos rápidos, nuevas tecnologías y clientes, cambios de estructuras y reglas del juego**, requieren también que se tenga en cuenta la política y podrían ser tratadas por medio de una práctica de “action-research” de segunda persona.

Valores y su clarificación por medio de narraciones

Con cierta frecuencia nos encontramos con que los valores, o están definidos de modo abstracto, o cuando se supera este estadio están poco clarificados. Entendemos que los valores de una organización no son más que el acuerdo entre sus miembros de que son buenos para la organización y para los individuos. Si no están definidos en términos de **unos comportamientos observables en el día a**



día y está acordada su práctica, no sirven como sustituto ventajoso de los controles.

Los comportamientos observables en el día a día, no quedan bien reflejados en sustantivos y adjetivos, sino por relatos que tienen sujetos verbos y complementos, en que se describan las acciones y su incidencia en el entorno que provoca resultados.

Si un equipo directivo, recoge un número suficiente de anécdotas de su organización y después las va “dando sentido” colectivamente, implicando paso a paso a más colectivos de la organización, está clarificando los valores que están haciendo a la empresa como es. Desde este material caótico, al que da sentido el acuerdo de los comportamientos que se consideran positivos y se comprometen, es muy factible diseñar los sistemas de autocontrol de las personas y los apoyos que los directores deben aportar al logro de los resultados. Los valores así clarificados ayudan a **compartir realidades** y no fantasías o abstracciones

La orientación al cliente

Hoy nadie duda de que sea conveniente mantener relaciones con los clientes, e incluso se piensa que cuantas más personas de una empresa lo hagan, mejor. Pero luego, se saca poco rendimiento de la información que se obtiene o no se obtiene toda la que teóricamente se podría, o los problemas de coordinación que genera el tráfico más denso con el cliente, lleva a pensar si no será mejor reducirlo.

Todas las personas en contacto con los clientes podrían obtener mejor información, la información podría ayudar a tener mejores resultados y el tráfico denso podría dejar de provocar problemas de coordinación, si todos ellos participaran en unas prácticas de “action research”, en las que, con ayuda de un modelo conceptual de cómo compra una organización y usa lo comprado, la “caja negra de los clientes y sus pedidos”, se convirtieran en un **modelo operativo**, que iluminara los **procesos de decisión del cliente y los juegos de sus participantes**. De este modo, todas esas personas podrían registrar de un modo sencillo, sus interacciones/resultados con esos participantes, que sería fácil de registrar y consultar en bancos de datos, con las características estructurales de los clientes y la cronología de las relaciones.

Así, será posible acordar planes de ventas y acciones por clientes, coordinando las acciones de los diferentes actores de la empresa vendedora.



En una segunda instancia, es posible acabar con los almacenes inútiles de informes de visita que no dicen nada, con jefes de ventas y directores comerciales que no aportan valor a sus vendedores, con técnicos y agentes de postventa que no entienden su contribución a los procesos de venta.

Una dirección comercial creada para apoyar estos procesos de análisis realista del trabajo con los clientes (venta, asistencia, postventa, servicio) representa un potencial de mejora considerable en la productividad comercial.

Y en cuanto estas aproximaciones ayuden a **comprender con más precisión la cadena de valor del cliente**, contribuyen a conseguir ventajas competitivas, innovando desde y con los participantes en sus decisiones

[volver al índice](#)



3.- Burocracia/Democracia

3.1.- La crisis de los sistemas de gobierno y dirección en las organizaciones: hacia la organización de la complejidad.

La incertidumbre y la falta de dominio de la situación que muestran los líderes y dirigentes, está haciendo patente de un modo dramático algo que se venía sospechando y comentando hace bastante tiempo:

- ✚ **No funcionan los actuales sistemas de dirección basados en el control desde arriba.**
- ✚ La mayoría de estos controles hoy son un **teatro sin eficacia.**
- ✚ Y cuando se hace necesario **cambiar son completamente inútiles cuando no contraproducentes.**

Desde la mitad del siglo veinte, al menos, se han venido sintiendo **los síntomas de inadecuación de este modelo organizativo** a las necesidades de la realidad. Todo ese período está cuajado de aparición de **nuevas teorías** para mejorar el funcionamiento de las organizaciones y de innumerables iniciativas por parte de las propias organizaciones para modificar sus estructuras y mejorar su funcionamiento.

Todos estos intentos de reforma se van demostrando como **insuficientes porque lo que falla es el modelo de base**: las organizaciones no deben ser como un reloj o una máquina, y el diseño jerárquico funcional no es la mejor manera de conseguir eficacia y eficiencia.

Lo que ahora se ve con más claridad, a posteriori, es que deben emprenderse cambios más radicales, **abandonando casi todas las ideas que hasta ahora se mantenían como que eran la clave de las organizaciones eficaces**, derivadas de la ciencia clásica con base mecánica.

Hay que **abandonar la idea de que la dirección se basa en el control**, por la dirección basada en crear visiones compartidas de la realidad, acuerdo sobre objetivos a alcanzar y entrenamiento de las personas para que sean eficaces en la realización de las tareas que permiten que alcancen los objetivos. El control así se substituye con ventaja por la **auto organización**.



“...la dirección basada en crear visiones compartidas de la realidad, acuerdo sobre objetivos a alcanzar y entrenamiento de las personas...”

La **innovación está facilitada por moverse al borde del caos**. Los organismos como sistemas adaptativos complejos que viven en el borde del caos son capaces de autoorganizarse y adaptarse eficazmente a los cambios en sus entornos de modo que aumentan sus oportunidades de supervivencia. Son capaces de “bailar” entre los extremos de estabilidad e inestabilidad y meterse en cada uno de ellos en orden a experimentar y explotar sus circunstancias existentes. Esto significa que una organización que quiere existir en el filo del caos necesita dotarse de un entorno que es flexible y capaz de responder al aprendizaje y experimentación ventajosos. Un entorno que es capaz de responder eficazmente a los cambios relevantes en su paisaje externo.

Debe también dotarse de fuertes **marcos de referencia** para asegurar que no hay demasiada novedad y sorpresa. Estos marcos de referencia, por ejemplo, podrían incluir **valores organizativos fuertemente compartidos, procedimientos obligatorios legales o financieros, claros procesos de decisión y rendición de cuentas y sistemas sensibles de recursos humanos**. Vivir al filo del caos tiene muchas ventajas para una organización; por ello es capaz de experimentar con diferentes maneras de hacer las cosas y así evitar el quedar atrapada en una rutina particular o modo de pensar. Si una organización se convierte en demasiado formal, demasiado rígida o demasiado inflexible se debatirá por sobrevivir en nuestro mundo rápidamente cambiante e incierto, como ha sido el caso de muchas grandes burocracias al final de la última centuria. Igualmente, las organizaciones que son demasiado desordenadas con poca o ninguna estructura o marcos de referencia inconsistentes para la rendición de cuentas y la acción encontrarán difícil sobrevivir.

Y los cambios tienen lugar con más seguridad si tienen en cuenta el **“efecto mariposa”**- pequeños cambios puntuales que generan cambios importantes- y una **gobernanza eficaz** es capaz de diseñarlos en acuerdo con su entorno.

Todas estas ideas proceden de la aplicación de las **ciencias de la complejidad** – de aparición relativamente reciente - al mundo de las organizaciones y su gobierno/dirección.



Los tiempos actuales necesitan un **nuevo modelo** de las organizaciones y su gobierno que comience por reconocer que **no puede haber un mismo modelo para todas las organizaciones, ni siquiera para todas las partes de una misma organización** y que cada una de estas realidades sufre evoluciones que requieren diferentes maneras de conseguir que sobrevivan y se desarrollen.

La **dirección sin control**, - “el ojo del amo engorda al caballo”- suena hoy a contrasentido. Sin embargo, la mayor parte de los controles actuales son contraproducentes, cuando no ficticios. **La nueva dirección tiene que basarse en el desarrollo de una visión fuertemente compartida de la realidad y de los objetivos necesarios, procedimientos obligatorios legales y financieros, claros procesos de decisión y rendición de cuentas y sistemas sensibles de recursos humanos.** Ya hay bastantes experiencias de cómo esta vía, mejora los rendimientos de las empresas y su capacidad de innovación y desarrollo.

Un compromiso compartido para cambiar se desarrolla sólo con la **capacidad colectiva de aprendizaje de desarrollar aspiraciones conjuntas.** Las iniciativas de aprendizaje deben tratar tanto del proceso de crecimiento como de los procesos limitativos. “Todo movimiento está siendo inhibido a medida que ocurre”.

Debería desaparecer el individuo como solución de los problemas del mundo. Mintzberg (2.008, discurso en su investidura como Doctor Honoris Causa por la Universidad Ramón Llull, a propuesta de ESADE): La experiencia de un empresario azpeitarra del siglo XVI, Ignacio de Loyola, y la Compañía que fundó, es un precedente interesante, en este sentido, de desarrollo de una metodología para formar líderes muy centrados en sus propios valores y en el desarrollo de los demás. Hoy la práctica de unos **Ejercicios Organizativos para empoderarse empoderando**, puede ser una buena vía para asegurar el desarrollo sostenible de una organización.

Una organización no es un reloj, ni cualquier ensamble de piezas por alguien externo a ella con fines independientes. Una organización es una **red de interacciones entre personas**, que forman procesos de comportamiento, procesos individuales (satisfacción), interpersonales (cohesión), de tarea (productividad), administrativos (clima). Estas interacciones están mediadas por decisiones e instrumentos de la dirección, que están correspondidas por comportamientos diversos de implicación/ desimplicación/ confrontación por parte de los demás miembros de la organización.



La **flexibilidad** en el funcionamiento de una organización se consigue cuando su gobierno se basa en las realidades que ofrecen las interacciones en su interior/exterior, en lugar de la rigidez que generan las reglas jerárquico-funcionales y sus comportamientos.

Seguramente, la idea de una **federación** de grupos diversos, es más adecuada para construir la unidad de acción de una organización que la jerarquía piramidal.

Pero, naturalmente, cada director tiene que ser capaz de encontrar su propia adaptación a las nuevas exigencias reales que experimenta.

[volver al índice](#)

3.2.- Nuevas formas de organizar/dirigir la complejidad

Cada director necesita experimentar, diseñar y poner en ejecución las prácticas de organizar y dirigir la organización a su cargo, con la complejidad que contenga.

Las prácticas burocráticas no consiguen el equilibrio entre los intereses individuales que actúan dentro de la organización, ni entre estos intereses y los valores/prácticas que requieren unos intercambios productivos con sus entornos. Así están llegando a frustrar a las personas al mismo tiempo que se van desvelando como ineficientes. Sin embargo, la posición predominante del modelo burocrático de organización, tanto en la literatura, como en las instituciones formativas y los consultores, están dificultando la aparición de nuevas formas de organizar /dirigir, que lo complementen en sus limitaciones.

Las nuevas formas de organizar/dirigir tienen que abandonar el control simplificador y sustituirlo por una **capacidad de manejar la complejidad**. Y solo pueden desarrollarse, en la reflexión y la experimentación práctica de los directores en sus organizaciones, practicando la acción- investigación de primera y segunda persona.

Se están encontrando **tres vías** para innovar en este terreno, **cubriendo tres vacíos de reflexión** en que incurren las prácticas burocráticas de organizar/dirigir:

- el vacío de historias en el análisis organizativo,
- el vacío de la consideración del ejercicio del poder y



- el vacío de las interacciones de los actores en el interior de las organizaciones, y entre éstos y los entornos significativos.

Por ahora, parece útil ir trabajando sobre **ocho acciones nuevas de organizar/dirigir**:

- Escuchar y contar **historias**, darles sentido ("sense maquina") y diseñar intervenciones de cambio puntuales ("ratones de Troya").
- **Clarificar valores** /comportamientos -no meras declaraciones - buenos para el individuo y la organización a la vez.
- Regular y poner en práctica los **EJERCICIOS sobre la toma de decisiones**, previendo ensayos y entrenamientos, y diseñando "juguetes" para no experimentar directamente con la realidad.
- Pensar para dominar el futuro en términos de un viaje basado en la **comprensión, reflexión y negociación conjunta** de una estrategia: actores influyentes, mapas cognitivos individuales y mapas estratégicos, viabilidad política/coaliciones, diálogos sobre valores, estrategias emergentes/estrategias diseñadas, dirección y proyectos estratégicos.
- Aceptar nuevas estructuras de organización no piramidales y diseños de puestos sobre la base del **enriquecimiento de tareas y el autocontrol**.
- **Transparentar la información** sobre resultados/esfuerzos, tanto a nivel global como al de unidades, grupos e individuos.
- Aprender a influir más allá de la imposición/control: negociando, construyendo consensos, coaligándose alrededor de metas compartidas, apoyando la eficacia de otros.
- Objetivar y compartir la **orientación al entorno - clientes**, capital, tecnología materias primas...

En los medios profesionales que se ocupan de la experimentación de nuevas maneras de gobernar y dirigir, está cobrando fuerza otro eje de pensamiento, junto a la incorporación de las nociones de las ciencias de la complejidad. Se trata de la visión del **papel central y crucial de la política en la organización**, como superación de los bloqueos inoperantes que está produciendo la mentalidad autoritaria/ burocrática/ racional.



Esta visión persigue que los miembros de las organizaciones vayan percibiéndolas como colecciones de grupos de intereses en competencia mutua. Y a la política, entonces, como el proceso a través del cual se concilian las diferentes perspectivas, de modo que se realizan los cambios, y se formula y se lleva a cabo la estrategia organizativa.

La política se define, pues, como los esfuerzos deliberados hechos por los individuos y los grupos en las organizaciones para usar el poder en la prosecución de sus intereses particulares. Así reconocemos que los intereses personales son una manera de generar energía y motivación para conseguir alcanzar los objetivos. Aún más, ideas bien intencionadas que están en oposición entre sí, pueden ser un activo, no una desventaja. Pueden crear conflictos productivos que estimulen la innovación.

En una organización, el poder está más disperso de lo que comúnmente se cree. Con cierta frecuencia, las luchas internas por el poder, abiertas u ocultas, debilitan los recursos que se emplean en alcanzar resultados (¿para quién?)

Desde esta perspectiva - y sin obviar que hay un camino bastante largo de aprendizajes y adaptación para aceptarla como legítima en la vida oficial de las organizaciones - si es fácil ahora hacer una distinción bastante clara entre lo que podríamos llamar un uso ilegítimo y un uso legítimo del poder, **una política mala y una política buena.**

La distinción radica en los valores que ejecutan con sus comportamientos los que ejercen el poder - por supuesto, no en los que pregonan, salvo que éstos coincidan con los ejecutados. Y la clave de ello se encuentra en que el que ejerce el poder lo haga únicamente en función de sus intereses particulares, sin importarle violar los intereses de los demás (mala política, negativa); o que actúe equilibrando su propio interés con el interés de los otros (buena política, constructiva). Hay una línea muy fina entre el uso y el abuso del poder. Todos estamos familiarizados con los peligros de desligar el poder y la política de un marco de referencia ético.

Históricamente, y en el plano de las ideas, los principios de la democracia política nos ofrecen un modelo para entender el uso del poder en concordancia con los intereses a largo plazo de otros. El rigor con que esos principios son llevados a la práctica en cada organización - y en cada sistema político - , en función de las reglas que se ha dotado para ello, nos permitirá encontrar situaciones de **política constructiva**, o de lo contrario.

Los individuos que se orientan decididamente hacia **empoderarse empoderando** - y no manipulando a otros -, han alcanzado un balance entre su interés propio y el



interés de otros. Los políticos constructivos adquieren un compromiso sustancial para aprender a incrementar la comprensión personal e interpersonal, de modo de ser capaces de comprender bien las propias motivaciones y las motivaciones de otros, reconsiderar las actitudes personales ante el conflicto, la integridad y el uso responsable del poder. Y así pueden atreverse a ejercer un liderazgo suficiente que vaya generando situaciones que comprometan los mejores recursos con que cuenta la organización.

La política en una organización, puede describirse, pues, como un "activo democrático" que representa la capacidad de los individuos de influir en el modo en que son gobernados. La actividad política constructiva proporciona oportunidades para hacer que las cosas pasen de un modo que incremente la libertad, la decisión y la autonomía personal. Y, por supuesto, y al mismo tiempo, la eficacia de la organización.

[volver al índice](#)



4.- Metamorfosis

Estas líneas tienen por objeto trazar una guía conceptual para la metamorfosis de las organizaciones complejas **desde la oruga –la organización reloj de los sistemas burocráticos- hasta la mariposa –organizaciones con formas alternativas: grupos autónomos compuestos, matrices, redes-**. Dado que hoy no podemos vislumbrar lo que será una sociedad en la que esas formas alternativas sean predominantes, la atención se centra en el estadio en el que las redes se van gestando en el interior de la oruga/burocracia y la **convivencia de ambas formas**.



Se trata de asegurar que la fortaleza de la jerarquía burocrática le permite alimentar el nacimiento y desarrollo de la mariposa, sin detenerle la previsión de que a un plazo –más bien largo, pero real - eso significará su propia autodestrucción.

“¿QUÉ ES UNA METAMORFOSIS? EL REINO ANIMAL APORTA EJEMPLOS. LA ORUGA QUE SE ENCIERRA EN UNA CRISÁLIDA COMIENZA ASÍ UN PROCESO DE AUTODESTRUCCIÓN Y AUTORRECONSTRUCCIÓN AL MISMO TIEMPO, ADOPTA LA FORMA DE LA MARIPOSA, DISTINTA A LA DE LA ORUGA, PERO SIGUE SIENDO ELLA MISMA....

“LA IDEA DE METAMORFOSIS, MÁS RICA QUE LA DE REVOLUCIÓN, CONTIENE LA RADICALIDAD TRANSFORMADORA DE ÉSTA, PERO VINCULADA A LA CONSERVACIÓN (DE LA VIDA, O DE LA HERENCIA DE LAS CULTURAS) ¿CÓMO CAMBIAR DE VÍA PARA IR HACIA LA METAFORMOSIS?..

(Edgar Morin, “Elogio de la metamorfosis”. EL PAIS, 17 de enero de 2.010

La vía hacia la metamorfosis nos traza dos caminos por los que la organización debe transitar correlativamente:

-  **hacer viable la jerarquía**, que formalmente ostentan sus cúspides burocráticas, reforzando su poder para que pueda realmente contribuir al buen funcionamiento de la organización y,
-  ir **construyendo/reconstruyendo redes organizativas** de formas de organización alternativas a las jerarquías burocráticas.



4.1.- Los “Ratones de Troya”

Las grandes actuaciones generales (el “Caballo de Troya”) suelen ser muy poco prácticas a la hora de conseguir mejorar la eficacia de las organizaciones. En su lugar, hoy se va reconociendo el papel determinante de **pequeñas intervenciones continuadas en puntos clave de las interacciones que forman el entramado jerarquías/redes sociales (“los Ratones de Troya”)**, que va marcando el ritmo de la metamorfosis.

Esta aproximación es coherente con las nuevas maneras de dirección que se van a experimentando para **dominar realmente la complejidad de la vida organizativa actual**, abandonando los intentos de simplificarla que la mentalidad burocrática ha venido persiguiendo y que ya no tienen éxito. Estos experimentos se inspiran en la nueva manera de percibir las organizaciones que están ofreciendo las ciencias de la complejidad, como alternativa emprendedora a la visión de la “organización/reloj”, que se ha basado en las viejas ciencias mecánicas.

En el enfoque de “Los ratones de Troya”,- o “el efecto mariposa”, o la “acupuntura social, como también se viene llamando – juegan un papel determinante los **agentes internos de cambio**. Estos, los gerentes y directores (con un papel que puede ser destacado de los Directores de Recursos Humanos, cuando existen y son verdaderamente directores), tienen un **papel determinante en la constitución, mantenimiento y modificación de esas “interacciones, que forman el entramado jerarquías/redes sociales”**, a través de prácticas de acción-investigación. Estas interacciones son el fondo material del funcionamiento de las organizaciones, y, como tal, causantes directos de lo que sucede en su realidad y los resultados que se producen.

Una limitación con que se encuentran los agentes internos de cambio, es la tentación de ceder un exceso de protagonismo a agentes externos. Puede ser una cómoda alternativa a las exigencias de aprendizaje y cambio personal que requiere conseguir los cambios de los demás que forman la organización

Los agentes de cambio internos pueden asegurar resultados más sostenibles, si son capaces de:

- Actuar con el **realismo**, que proporcionará a sus proyectos contar con una **visión completa de su organización**, y no sólo con fragmentos de la misma, y que esa visión se comparta por los actores de la situación. En esa



visión será imprescindible **identificar las interacciones**, abandonando las prácticas organizativas que integran comunicaciones en una sola dirección. Cada vez más ese realismo va a requerir **contar con un análisis político de la organización** – cómo se concentra y dispersa el poder, coaliciones como actores organizativos.

- **Cambiar las interacciones** que merman la eficacia de la organización, no con proyectos para cambiar sólo a otros, sino más bien con la palanca de la **mejora de sus propias interacciones** con los demás actores de la situación – autocontrol, clarificación de valores, aprendizaje colectivo, escuchar y contar historias.
- Ir creando un itinerario –personal y organizativo- del **desarrollo de redes sociales**/sistemas adaptativos complejos a partir del andamiaje de las jerarquías burocráticas.

[volver al índice](#)



5.- Unas reflexiones finales sobre las prácticas de acción/investigación de tercera persona

Nos vamos a referir aquí al papel que en esta innovación pueden jugar los administradores públicos, los profesores y los consultores que intervienen en los ejercicios de la investigación-acción, con prácticas que se llaman de terceras personas.

Las prácticas de "action-research" de primera y segunda persona sólo servirán para el cambio y la innovación social si responden a la implicación íntima de los actores, porque responden a sus intereses y valores. Y el mundo emergente irá siendo real, a tenor de las personas que vayan adoptando esa implicación.

Los apoyos de terceras personas pueden ayudar, aunque también, pueden conseguir que los cambios sean meramente nominales. Como diría Argyris que sean aprendizajes de un solo bucle (más de lo mismo), pero no de doble o triple bucle, que son los que traen consigo el potencial de lo emergente.

Vamos a incorporar aquí algunas recomendaciones prácticas que nos han aparecido a propósito de nuestras conversaciones.

Las **lagunas** (en la visión histórica y en el análisis político de las organizaciones), forman un territorio que, aunque las personas individuales podrían explorar, lo harían antes y con más seguridad si alguna **institución** reconocida propiciara la **formación y el entrenamiento** en materias como: la aproximación histórica a la vida de las organizaciones, el análisis político de las organizaciones, las ciencias de la complejidad y sus aportaciones al gobierno/dirección de las organizaciones, la modelización como instrumento para el entrenamiento. Y sería aconsejable que materias de este tipo entraran a formar parte de los currículos formativos de las instituciones correspondientes.

Esta cita de E. H. Schein parece apoyar esto:

"Ni la salud individual, ni la salud organizativa/sistémica puede entenderse sin la habilidad para tomar tres perspectivas diferentes:

1) una perspectiva individual basada en la psicología;

2) una perspectiva sistémica basada en la antropología, la sociología, la ciencia política y la teoría de sistemas; y



3) una perspectiva de procesos de interacción basada en la psicología social, la sociología y otras teorías de procesos dinámicos”

Profesores, investigadores y consultores podrían poner en común su experiencia para que todo esto fuera sucediendo. Convendría que todos ellos reflexionaran también sobre cómo cambiar su papel actual – predominantemente médico/paciente, maestro/discípulo, solucionador rápido de problemas – por otro de **entrenador constructivista**.

Conferencias de búsqueda que reúnan a trabajar juntos a políticos y directores públicos y privados, profesores e investigadores, y consultores, podrían pilotar las transformaciones que se vayan acordando como necesarias, siempre que los inputs procedan de una “action-research” que ha generado cambios comprometidos por sus actores.

También ayudaría a ello, la constitución de **redes de prácticos que intercambian experiencias y ayudas**.⁵

Y los directores prácticos harían muy bien en exigir estos cambios de sus colaboradores externos.

La práctica de la “action- research” de tercera persona – instituciones públicas, profesores e investigadores y consultores - ayudará mucho a este cambio, si las terceras personas,

- Nos aplicamos la misma medicina que los directores para garantizar el cambio que nos corresponde;
- aceptamos el papel protagonista de los directores y el nuestro como no más que ayudadores no complacientes;
- nos vamos poniendo de acuerdo, en la necesidad de cubrir lagunas básicas en los modelos conceptuales: política/poder, interacciones complejas, valores /comportamientos, historias.

⁵ En el capítulo XVII, con el título de COMMUNITY A/R: LEARNING AS A COMMUNITY OF PRACTITIONERS, CONSULTANS AND RESEARCHERS, del citado HANDBOOK OF ACTION RESEARCH, Senge y Scharmer nos ofrecen un interesante ejemplo de cómo puede ser viable y útil una practica de tercera persona., de la que están obteniendo lo que puede constituir los principios de unos nuevos teorías, método y saber hacer: 1) Dos fuentes del aprendizaje: reflexionar sobre el pasado y “presenciar” futuros emergentes; 2) Del giro hacia fuera (explícito) al giro hacia dentro (tácito); 3) Tres tipos de complejidad: dinámica, de comportamiento y generativa; 4) El lado oscuro de la nueva economía.



- contribuimos con nuestra parte a las prácticas de la “action-research” de primera y segunda persona, y deducimos teorías de acción de ellas;
- aprendemos y difundimos el pensamiento de sistemas para gobernar los cambios.⁶

[volver al índice](#)

⁶ Después de 25 años de experiencia práctica, el equipo de la formación en SYSTEMS THINKING IN PRACTICE, de la Open University británica, propone manejar cinco aproximaciones: la Dinámica de Sistemas (SD), el Modelo del Sistema Viable (SVM), “Strategic Options Development and Analysis” (SODA), la Metodología de los Sistemas Blandos (SSM) y “Critical Systems Heuristics” (CSH)