

## **El cambio individual como base para el cambio cultural**

### **La construcción de una organización inteligente como base para la calidad institucional**

**Lic. Luis Cabello - Dr. José Luis Revah**

Una organización inteligente puede reflexionar sobre sus propias reflexiones, sus acciones, sobre nuevos modelos de pensamiento y plantearse nuevas preguntas. Una organización inteligente es donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. - Peter Senge.

El diagnóstico que se presenta se basa en el trabajo realizado en el marco de un seminario de Gerenciamiento de los Recursos Humanos dictado tanto en el ámbito Provincial como Municipal.

Se realizó un sondeo a 250 personas provenientes de las áreas de Economía, Salud, Educación, ministerio de gobierno, Servicio Penitenciario, Ministerio de Justicia entre otras.

Los temas comunes de preocupación entre los participantes fueron:

#### **Principales Temas:**

- **Baja autocrítica de las áreas.**
- **Alta Fragmentación.**
- **Ausencia de premios y castigos.**
- **Prejuicios que dificultan la escucha de los "otros"**
- **Bajo registro de los requerimientos de la comunidad**
- **Concepto del trabajo dissociado del de servicio**
- **Delegación hacia arriba**
- **Esfuerzos superpuestos**
- **Falta de articulación de los procesos**

- **Baja conciencia del cuidado de los costos**
- **Pérdida de energía y oportunidades**
- **Predominio de una gestión reactiva versus proactiva**
- **Predominio de la improvisación versus el planeamiento**
- **Dilatado manejo de los tiempos**
- **Excesivos diagnósticos y pocas acciones alineadas**
- **Bajo registro de los “clientes internos”**
- **Climas internos enrarecidos que afectan a los resultados**
- **Disociaciones entre el trabajo técnico y el político**
- **Competencia y confrontación versus Trabajo en equipo**
- **Tensiones y ocultamientos**
- **Comunicaciones internas deficientes**
- **Desconocimiento de “hacia donde vamos”**
- **Visiones “tubulares” de la organización**

### **¿Por qué efectuar una intervención de esta naturaleza?**

La situación antes referida atraviesa el ámbito nacional, provincial y municipal en términos generales e impactan en la sociedad civil por lo que resulta más que necesario establecer un diseño de la administración pública desde una mirada sistémica orientada a la comunidad.

Creemos en particular que hay cierto divorcio entre las medidas políticas, ejemplo: ajustes, descentralización, desregulación, privatización y la capacidades instaladas en los hombres y mujeres que operan los aspectos tácticos y estratégicos y políticos.

El propósito de un programa de este tipo es el de dinamizar la Organización, mediante la mejora de las comunicaciones internas, una progresiva involucración en la gestión de los recursos humanos, el desarrollo del trabajo en equipo y el poner en línea el decir con el hacer.

La organización puede mostrar cierta habilidad para la producción de “errores” diseñados inconscientemente, cierta incompetencia competente para resistir los cambios.

La falta de predisposición para incorporar los cambios, percibidos como amenazantes, se puede expresar bajo formas de control, rivalidad y ocultamiento lo que

motivará el surgimiento de consecuencias tales como, frustración, autoengaño, confusión, decepción y malestar en una organización que recurrentemente ensaya las mismas soluciones para encontrarse ante los mismos problemas.

Si esta es la realidad, estamos muy posiblemente ante una organización que asigne relativo valor al aprendizaje, con inhibiciones para aprender a aprender (deuteroaprendizaje) y esto en sí, destruye paulatinamente las prácticas deseadas como contexto o red natural para la implementación en la práctica de políticas que tengan por objetivo el bienestar y el desarrollo.

## **OBJETIVOS DE LA INTERVENCION**

En una primera etapa se debe fijar como prioridad que los participantes desarrollaran competencias que les permitieran ver a la organización como un sistema inmerso en un sistema, social, más amplio y a partir de allí, tener la capacidad de utilizar enfoques sistémicos para el tratamiento y resolución de los problemas.

En este sentido es importante generar las competencias que mejoren el diseño de las conversaciones y la calidad de los acuerdos orientados a la acción. En ese marco la utilización del lenguaje como generador de compromisos es un eje de reflexión recurrente de los participantes del programa.

### **Estructura de la intervención**

Una vez que se tenga en firme un diagnóstico, se debe desarrollar dos ámbitos de trabajo:

\*Programas de diálogo

\*Learning Labs

### **Programas Dialogo:**

Se trata de una herramienta que se apoya en la ontología del lenguaje y apunta al trabajo sobre la comunicación, valores humanos y disciplinas individuales. En este espacio de aprendizaje se interviene sobre los sistemas de coherencias de las conversaciones que generalmente se ocultan pero que inciden sobre los hechos

procurando el logro de nuevas maneras de conversar para la coordinación de acciones en la que se instalan.

§ Se revisará el paradigma de comunicación y aprendizaje y la presencia de los enemigos del aprendizaje.

§ Se diferenciará los distintos actos lingüísticos: Juicios y declaraciones, observaciones, pedidos, ofertas y promesas.

§ El pasaje de las ideas a la acción en el marco del compromiso asumido en la comunicación (Nos reconocerán por nuestras acciones no por nuestras intenciones).

§ Diseño de conversaciones que generan acuerdos para la acción.

§ El rescate de la escucha como elemento primordial del lenguaje y su importancia en el diseño de diálogo.

§ Las inferencias, la calidad de las conversaciones y el uso del check-in como técnica de abordaje.

§ Los sentimientos y los pensamientos como determinantes de las acciones y resultados obtenidos.

§ El desarrollo de discusiones talentosas y los indiscutibles (de eso no se habla) de las organizaciones.

§ Se trabajará el concepto de quiebre y las oportunidades que los mismos representan.

### **Learning Labs:**

Es una herramienta que se apoya en la dinámica de sistemas y apunta a desarrollar un pensamiento sistémico en las personas involucradas en los procesos de decisión. Trabaja sobre los modelos mentales, utilizando “simuladores” que permitan imaginar resultados para posibles cursos de acción en el marco de un aprendizaje que reproduce circunstancias de la realidad. Se experimenta sobre situaciones que estimulen

el surgimiento de nuevos modelos mentales, transferibles a la realidad cotidiana de la organización.

§ Introducción de los participantes al pensamiento estratégico desde la perspectiva sistémica.

§ Instalación de un pensamiento dinámico y el distingo de los eventos, patrones de conducta y estructura sistémica.

§ Utilización de herramientas de la dinámica de sistemas, los diagramas de comportamiento en el tiempo y los círculos de causalidad.

§ Aplicación de la cadena de los porqué a casos concretos de la organización

### **Tratamiento de los contenidos**

Inicialmente se trabajará sobre la definición del concepto de juicio, la emisión de los mismos y la historia personal desde la que se disparan y en la que se insertan. Se tratará la importancia de reconocer las características de los juicios y de las observaciones y la posibilidad de generar profecías autocumplidas que ellos tienen.

Se debe reflexionar sobre la necesidad de reconocer los propios mundos de sentidos y la construcción de los mismos a lo largo de la historia personal y la incidencia que tienen en la determinación de estrategias personales. Con esto se logrará explorar el tipo de oferta que representamos para los otros y la importancia de las conversaciones de especulación para alinear las conversaciones de acción. Estas conversaciones de especulación, facilitan la exploración de los marcos de obiedad que permiten operar dentro del marco de expectativas y condiciones de satisfacción de los demás.

De este modo se pueden revisar los modelos mentales que en lo cotidiano utilizamos para resolver problemas y los efectos inhibitorios de la fragmentación como modelo mental en los procesos de aprendizaje.

Al incorporar los grupos visiones del todo y de las partes y diferenciar a partir del tratamiento de casos concretos, los eventos (conductas reactivas), los patrones de conducta (comportamientos adaptativos) y las cuestiones de orden estructural (conductas

generativas) se podrá desarrollar una capacidad para intervenir en el sistema de la organización, superando la mirada sobre los eventos .

La intervención en el nivel de sistema implica entre otras acciones, la de detectar los comportamientos que por reiterados y recurrentes resultan reforzadores de los cambios que se pretenden implementar. Asimismo la detección de circunstancias o hechos de la organización sobre las que es posible intervenir en tiempo y forma, constituyen una oportunidad para disparar rápidos cambios. Son acciones instituyentes de nuevas realidades organizacionales motivadas por la detección de puntos de apalancamiento que precipitan el cambio.

Para dar continuidad al proceso de cambio se puede formar **Facilitadores** dentro de la organización, con el objetivo de formar personas ocupantes de posiciones claves que moderaran las reuniones de trabajo, intervinieran en situaciones conflictivas y observaran el empleo de las competencias en proceso de incorporación en el resto de la organización.

Este grupo efectuará una intensa actividad formativa, durante la cual mantendrán el desempeño de sus funciones habituales. En ese período se reforzarán las herramientas mediante la aplicación de las mismas a situaciones de la realidad concreta de la organización en un ir y venir de la teoría a la práctica y viceversa.

## **REVISIÓN DE LA ESTRATÉGIA COMO NECESIDAD PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL**

Una vez preparadas las personas, es necesario realizar una revisión estratégica de la organización. En este marco se revisarán los principales procesos que hacen a la tecnología central de la organización con la finalidad de incrementar el valor agregado de la operación y mejorar la calidad de servicio.

Se definirán los resultados esperados y se formulará un plan de implementación para alcanzar objetivos para el corto, mediano y largo plazo.

Se debe hacer un seguimiento del proceso a través de reuniones con frecuencia fijada en base a la necesidad e importancia de cada asunto.

La comunicación de los logros y marcha del proceso en general, es un tema al que se le debe asignar especial atención por la importancia de la misma en los procesos de cambio de esta naturaleza. Las políticas y directrices que surgían de los cambios propuestos deben ser rápidamente comunicadas y constituirán las nuevas reglas de juego en el “hacer” de la organización.

Esto constituye un nuevo punto de partida, en el marco de una nueva estrategia, con procesos revisados y mejorados, y un claro alineamiento de la organización detrás de los nuevos objetivos definidos.

De este modo se podrá lograr la calidad institucional deseada, haciendo del sistema uno con un fuerte compromiso con la eficiencia y generando un nuevo impacto en las mediciones que se pueden realizar sobre el entorno necesario para la generación de nuevas inversiones, dando un marco para el desarrollo económico y social.

## **A MODO DE CONCLUSION**

Procesos de cambio como el descrito se suelen realizar con la participación de consultoras internacionales que efectúan reingenierías cuyos resultados pueden ser de compleja o traumática aplicación. Además de costos que toda organización pública de nuestro país normalmente no puede afrontar, otro de los motivos de tal situación es que estas intervenciones no cuentan con la participación e involucración de los protagonistas de la organización en la que se está realizando el proceso y esto trae aparejado inconvenientes, demoras, trabas, que se expresan en la etapa de puesta en marcha e implementación de los cambios.

Esta observación de algunas dinámicas organizacionales propone reflexionar sobre los costos ocultos que generan ciertos procesos, sea por la demora en la implementación de los cambios (pueden ser percibidos como ajenos), la pérdida de sinergia que suponen las exclusiones, y la pérdida del protagonismo de quienes en definitiva deberán en lo cotidiano “hacerse cargo de los cambios”.

¿Qué diferencia un proceso de cambio de un trabajo de reingeniería?

¿Cuál es la finalidad de cambiar los modelos mentales y patrones de conductas que permiten alcanzar los resultados?

Una forma de intervención en la cultura, por lo menos la descrita anteriormente, comprometió la intervención en las personas como vía de acceso al resultado deseado.

La reingeniería propuesta por la organización; revisando procesos que atraviesan sectores, requiere de una práctica conversacional entre las personas, que si no están preparados, sería muy difícil de implementar sin resistencias y bajo compromiso.

El propósito del programa de educación fue fomentar la competencia de las prácticas conversacionales con un alto compromiso de aprender a aprender. Los errores son oportunidades únicas que brinda la vida organizacional de generar las mencionadas prácticas.

La convergencia de estas dos intervenciones se expresan en una suerte de síntesis en la cultura, compuesta por personas con competencias para revisar permanentemente sus prácticas, constituyendo de este modo una cultura abierta a recibir y generar los futuros procesos de cambio.

Intervenir en un sistema, requiere de conocer el funcionamiento mínimo de los sistemas, sino estamos en manos de personas que bajo la mejor de las voluntades, pueden intervenir de tal modo que lo destruirán. Es como un cirujano que no conozca el funcionamiento del sistema circulatorio del ser humano. Podrá operar para sanar a un órgano, pero matará el sistema completo.

La parte estratégica, o punto de apalancamiento, de todo sistema social, son las personas que ocupan espacios de “hacer” dentro del sistema. Prepararlos para ver nuevas relaciones, los preparan para intervenir para que los resultados de su gestión sea la deseada.

Definir medidas políticas es intervenir en el sistema social. Debemos preparar a las personas que operan en el proceso para que la brecha entre lo estudiado en los papeles y la “realidad” que se puede medir, sea la menor posible. De tal modo, en este marco, las utopías se pueden convertir en realidad.