

Nuevas perspectivas en la formación de directivos: habilidades, tecnología y aprendizaje.

Sergio Spoerer H. *

Carlos Vignolo F. **

Introducción

Al intentar comprender el torbellino de cambios y novedades en que nos vemos envueltos cada día al enfrentar nuestro trabajo –y si queremos evitar quedar “fuera de juego”- parece inevitable hacer referencia a los cambios tecnológicos y la “lógica” que sustenta aquello que llamamos tecnología. Esto se hace aún más patente para aquellas personas que tienen la responsabilidad de conducir empresas y grandes instituciones. Buscamos entonces en tal o cual herramienta tecnológica la llave que abra las puertas del éxito.

La mala noticia es que la mayoría de los estudios en las empresas más exitosas del mundo han demostrado que esta convicción es ilusoria.¹ Es cierto que la tecnología de punta es un factor presente en todas las empresas que se pueden denominar “excelentes” –aquellas que han mantenido sostenidamente su crecimiento y alta rentabilidad durante años-, sin embargo, la “tecnologización” no gatilla estos altos resultados. Es, por el contrario, una consecuencia de ellos. Los altos niveles de desarrollo tecnológico son una necesidad que surge en empresas que ya han llegado a ser altamente efectivas y sostenidamente eficientes. En empresas excelentes la incorporación de alta tecnología es una consecuencia de la excelencia en su gestión y resultados, y no al revés. Aquí el “y viceversa” no aplica.

* Doctor en Sociología por la Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales de Paris. Profesor de Liderazgo y Comportamiento Organizacional y Director del Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Ha sido Ministro Consejero Comercial de la Embajada de Chile en Madrid. Consultor de UNESCO, BID, PNUD, SELA y Banco Mundial. Ha asesorado empresas e instituciones públicas en Chile, España y varios países latinoamericanos. Profesor Invitado de la Sorbonne (Paris III).

** Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Ingeniería Económica, Universidad de Chile. Ph.D.© en Economía, Universidad de Sussex, Inglaterra. Académico del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile. Profesor Visitante de la Escuela Superior de Dirección y Administración de Empresas (ESADE) en Barcelona. Director de la Pesquera Friosur. Especialista en Innovación y Liderazgo; Diseño y Desarrollo Organizacional; Formación y Desarrollo de Habilidades Directivas.

La buena noticia es que la excelencia se puede alcanzar sin la necesidad de tecnologizar de manera compulsiva, sin desembolsar los millones de dólares que, año a año, se gastan en herramientas que se usan ineficientemente o nunca se utilizan. La alta productividad, la excelencia en la gestión y el incremento en los resultados depende de un factor que todas las empresas poseen y que, sin embargo, es difícil de manejar y, sobre todo, de comprender: las personas y las interacciones entre ellas para la producción de bienes y servicios. ⁱⁱ

El presente artículo se basa en los desarrollos realizados por el Programa de Habilidades Directivas (PHD) del Departamento de Ingeniería Industrial (DII) de la Universidad de Chile, en la búsqueda de interpretaciones y metodologías que permitan la comprensión y desarrollo de factores críticos para el alto desempeño laboral. Éstos se basan en criterios de productividad y se enmarcan en una declaración ética: la búsqueda de la productividad debe estar siempre acompañada de la búsqueda de bienestar en el trabajo y en la vida de los trabajadores. Esa es la fórmula: la competitividad sólo es sostenible a partir de continuas mejoras percibidas en la calidad de vida.

A. La “era del flujo”, el rol de los ejecutivos y el engaño de la tecnologización compulsiva.

Nada es dato. Todo es dato. Es tal la cantidad de datos a los cuales los directivos deben “atender”, que finalmente no hay manera de distinguir los relevantes de aquellos que carecen de importancia. Todo está a la mano y se vuelve, por tanto, irrelevante. Los datos son un *commodity*, y es tal el flujo a que nos vemos sometidos día a día, que es imposible convertirlos en información significativa, lograr procesarlos de manera que se conviertan en un insumo relevante para la toma de decisiones, las que son necesarias tomar de manera cada vez más veloz, casi automática. Más de uno se ha ahogado en el mar de la información y la confusión en que se encuentran las organizaciones es mayor. En la infinitud de datos, volvemos al punto de partida: no hay información, sólo espacio vacío.

La única solución parece ser dar un paso al lado de la “carretera de la información”, pero eso es imposible. En carreteras densamente transitadas, una vez que se ha estacionado en la berma es casi imposible volver a entrar. La otra opción es mantenerse “en flujo” y en el camino intentar aprender. Aprender individual y colectivamente, esto es, incorporar en las prácticas cotidianas de la organización la discriminación -entrenada y efectiva- de aquellos datos que pueden utilizarse como información relevante.

He aquí la primera trampa de la tecnologización: buscar sistemas que recopilen y sistematicen “toda” la información disponible. Abandonarse a la “inteligencia” de sistemas que prometen procesar grandes masas de información, que pondrán a

disposición de los *managers* para que estos decidan “racionalmente”. Error: ni los sistemas son inteligentes, ni los *managers* actúan racionalmente.

El desafío, por el contrario, está en las prácticas organizacionales. Se debe lograr generar una gestión continua, en tiempo real, del conocimiento que poseen las personas. Esta gestión sólo se puede realizar mediante la socialización –y por lo tanto mediante la puesta en duda- de los conocimientos “acumulados” por los individuos. Si la instalación de prácticas de puesta en común, de sistematización, de crítica y de mejoramiento de los conocimientos que posee un grupo de personas orientado a la productividad, requiere de herramientas tecnológicas que la faciliten, bienvenida sea la tecnología. Si se instala la tecnología antes de generar las prácticas necesarias, diga adiós a su inversión.

Esta complejidad en el manejo de información y en el procesamiento de los datos que, como una colonia de abejas, zumba en los oídos de la organización, se reitera en todos los ámbitos de acción de la empresa moderna. Múltiples variables internas y externas desafían los conocimientos y las competencias de los especialistas. El *ceteris paribus*, que por años sirvió de as bajo la manga a las teorías económicas, ya no sirve, “no va más”. Todo se mueve, y se mueve rápido (¿Ha intentado “enfrentar” a sus hijos en un videojuego? Verá a qué nos referimos con rapidez). La detección temprana y pertinente de fenómenos emergentes se vuelve cada día más difícil. Las tendencias de largo plazo son cada día más complicadas de determinar. Más bien estamos en el imperio de las modas: lo que una consultora le ofreció hace dos años ya no se utiliza. Hoy la misma consultora viene a ofrecer otra solución “que se ha aplicado con éxito en todo el mundo”. Y así *ad infinitum*.

Para tales niveles de complejidad no se ha concebido –y no creemos que ocurra- una tecnología que se haga cargo de la toma de decisiones. Sólo mediante la integración continua de habilidades en procesos colaborativos de aprendizaje organizacional, mediante el incremento del trabajo en red y la cooperación entre empresas, se puede hacer frente a las complejidades del entorno. Si aún no inventamos un computador que maneje un automóvil -seguimos aferrados al volante, dos o tres pedales, y un panel con información muy simple- difícilmente habrá una tecnología que pueda manejar o siquiera modelar una organización compleja.

Esto es aún más cierto si consideramos que para manejar y modelar cualquier sistema es necesario poder determinar sus límites. El proceso de globalización de las últimas décadas vuelve borrosas las fronteras de acción.ⁱⁱⁱ El mundo –sobre todo el mundo de los negocios- se hace uno, se integra crecientemente. Las nociones de empresa, de mercado y de estado nacional se ven cuestionadas. Los procesos más allá de nuestras fronteras –nacionales, comerciales, organizacionales-, aquellos factores que no podemos manejar ni influir, imponen su impronta sobre los procesos y estructuras locales. Para poder actuar sobre estas variables se hace crecientemente necesario que los *managers* desarrollen habilidades de gestión global, que incidan en la forma en que

se diseña e implementa la gestión local. Los liderazgos locales requieren de un fuerte arraigo en la historia y visión de la organización, que le permitan dialogar con el entorno -especialmente con aquél sobre el cual no tiene relaciones de dominio- sin arriesgar la identidad de la organización. He aquí una nueva trampa de la tecnologización irreflexiva: la incorporación de herramientas de gestión “prefabricadas” puede tener dos consecuencias nefastas. La primera de ellas es la más obvia: que la herramienta nunca se implemente exitosamente. Innumerables casos de implementación de sofisticadas -y muy caras- herramientas terminan en adaptaciones “a la chilena”, en usos parciales, en simple desuso o en franco boicot. La segunda, más dramática, es que la herramienta efectivamente se implante -a la fuerza- y que ello produzca cambios en las prácticas organizacionales -y por tanto en la cultura- que ni siquiera los mismos *managers* pueden predecir ni, menos aún, digerir. Muchos empresarios ven con desilusión cómo las empresas que crearon e hicieron crecer con un fin y espíritu particular, se han convertido en algo que jamás desearon que fuera, por rentable que resulte. Sólo la reflexión respecto de los valores y prácticas centrales de la organización permite dialogar con un entorno cambiante y global, sin perder identidad y sin perder las oportunidades que esta difuminación de las fronteras ofrece.

El tiempo se acelera. La hiperconectividad reduce las ventanas de oportunidades a plazos imperceptibles. Todo es ahora. La eternidad, en el mundo de los negocios, dura un par de días. En ese contexto, la noción misma de planificación estratégica es puesta en tela de juicio. El reflejo más patente de esta afirmación es la obsolescencia acelerada de productos, servicios, procesos, tecnologías y estructuras organizacionales. Lo mismo sucede con el conocimiento; la cantidad de información que antes demorábamos siglos en acumular, hoy se duplica en pocos años. He aquí una nueva paradoja de la tecnologización: por más que gaste en tecnología, siempre quedará atrás. El desafío es, entonces, lograr una flexibilidad estratégica y de procesos que garantice ubicuidad: hay que estar en varios lugares a la vez, con un ojo en el camino y otro en el horizonte. Se requiere instalar en las personas, las estructuras y los procesos una capacidad de innovación que permita desprenderse muy rápidamente de aquello que no sirve. Para ello se requiere poner el foco en dos elementos cruciales. El primero de ellos es no abandonar aquello que nos define, que nos hace ser lo que somos. Se debe reflexionar profunda y colectivamente sobre aquello que no se transará, de modo de poder cambiar todo lo demás (¿quién diría que tal o cual software es intransable?). En segundo lugar, los *managers* deben instalar en la organización capacidad de entrenamiento en la acción, mediante la que se desarrolle habilidades como la escucha, la apertura y la anticipación. Sólo de esa manera es posible innovar sin perder el alma en el camino. Innovación es siempre conservación de algo relevante.

En este escenario surgen riesgos no convencionales. La planificación hoy sirve sólo para hacerse cargo de riesgos convencionales, esperados y, por tanto, poco costosos. Los *managers* de hoy se enfrentan, cada vez con más frecuencia, a la emergencia de riesgos desconocidos, con altos potenciales de amenaza y de conflicto que resultan imposibles de anticipar. Viven “apagando incendios”. El desafío es, entonces, pasar de la actitud preventiva a una actitud de precaución. Para ello es necesaria una capacidad

de alerta y reacción particularmente alta. Las organizaciones “pesadas” no tienen buen pronóstico. El edificio más robusto está expuesto a la contingencia y puede caer, bien lo sabemos. Sólo la flexibilidad ante “lo nuevo” y la plasticidad de la organización -por grande que sea-, en particular de su gerencia y la estrategia que la sostiene, dan garantías de éxito en un contexto en que las percepciones de incertidumbre e inseguridad se multiplican.

Ante este escenario de extrema fragilidad hay dos salidas. Unos toman el camino duro, y se vuelven mercenarios del mercado laboral. Pasan de una empresa a otra aferrados a su búsqueda personal de éxito y estabilidad monetaria. Las consecuencias de esa opción podrían ser material de otro artículo, pero lo que sí es seguro es que no es lo que más conviene a la organización y al desarrollo del negocio. Dificulta la gestión, aumenta los costos de administración de personal y vuelve vulnerable a la organización ante los competidores, que pueden cooptar fácilmente a trabajadores estratégicos de la empresa. La segunda opción, más ardua y mucho más a contrapelo de los patrones culturales que se han instalado en las últimas décadas, es la generación de un fuerte sentido de pertenencia a la organización, reforzando el “sentido de cuerpo” del grupo, el sentido de comunidad de trabajo. Si se toma esta opción, se enfrenta el desafío de bajar al mínimo los costos de transacción entre los actores implicados en los procesos críticos de la empresa, reforzando los vínculos de confianza e implantando un estilo de liderazgo corporativo integrador. Sólo un sentido de pertenencia profundo puede evitar el surgimiento de la figura del mercenario, pues todos los otros incentivos se vuelven, día a día, un *commodity*, y en ese escenario simplemente opera la regla del mejor postor. Mal negocio para las empresas, sin duda.

Como se puede ver, nada de lo anterior tiene que ver con la instalación de una determinada tecnología. Más aún, la tecnología hoy disponible entrega escasas herramientas para este tipo de gestión, pues en la mayoría de los casos responde a métricas y se funda en paradigmas que ya no son útiles. El mundo cambió más rápidamente que nuestra capacidad de comprenderlo. Hoy vivimos presionados, estresados, bajo la tentación inútil de hacer más de lo mismo, pero más rápido y a menor costo. Es la tentación del incrementalismo irreflexivo. Este “sálvese quién pueda” es una carrera en la que pocos obtendrán ganancia. El desafío al que nos enfrentamos no es una “brecha tecnológica” a cerrar. Es una empresa mucho mayor. Los *managers* deben generar en sí y en su gente saltos paradigmáticos, que implican un cambio en la manera en que se mira el mundo, para luego cambiar la forma de hacer gestión. Sólo entonces aparece la tecnología como variable relevante.

Generar un cambio de paradigma implica necesariamente una “expansión de conciencia”, esto es, llevar al límite del cuestionamiento las concepciones sobre las que se asienta nuestro actuar. Aventurarse a descubrir y descubrirse en el camino. Para ello es necesario afrontar el desafío de mantener la integridad, cuidando de sí física, psíquica y espiritualmente, para poder luego cuidar de los demás y del negocio.

Esta expansión en la comprensión del mundo y de sí, la generación de sentido compartido y la aceptación de las limitaciones -propias y ajenas- en el duro tránsito de generar prácticas colectivas que incrementen la productividad sin perder la integridad y la cohesión, son los focos de nuestra propuesta teórico-metodológica. En lo que sigue ahondaremos en los enfoques metodológicos utilizados por nuestro equipo en los procesos de formación de directivos que, desde esta comprensión del fenómeno de las organizaciones, desarrollamos en empresas privadas e instituciones públicas.

B. Algunas nociones básicas desde las cuales comprender los procesos de formación.

El mundo -las personas, las relaciones entre las personas, la tecnología, el entorno natural- ha cambiado y seguirá cambiando de manera cada vez más acelerada.

El mundo de los negocios y la administración se vuelven más y más complejos. Las interpretaciones con que antes operábamos han quedado obsoletas. Nuevos “mapas” para entender el fenómeno organizacional son necesarios.

La acelerada obsolescencia de productos, procesos, tecnologías y conocimientos impone el paso de la “ciencia hecha” (stock) a la “ciencia haciéndose” en flujo continuo. La gestión del conocimiento exige pertinencia en el manejo de las “variables blandas”, como la cultura organizacional o los procesos de aprendizaje. Tanto o más que el “conocimiento explícito” (ciencia), importa ahora el “conocimiento tácito” (saberes operacionales) y el acceso rápido al “conocimiento circulante” (disponible en la red).^{iv}

Transitamos desde una lógica de “aplicación del conocimiento” (mando y control) a una de “prácticas reflexivas”, capaces de hacer frente a imprevistos (contingencias, riesgos). De ahí la importancia de la “delegación completa” y de la “gestión autónoma” en las organizaciones.

Hoy en día importan, más que los productos, los procesos. Más que las personas, la calidad de las relaciones que establecen entre ellas (más que las neuronas, las sinapsis). El primado de “prácticas reflexivas” requiere valorar y desarrollar nuevas formas de “saberes vivenciales”: emocionalidad, sedimentación de experiencias, expresividad. Más que conocimiento y competencias, la gestión de flujo continuo requiere de actitudes pertinentes (apertura, flexibilidad, colaboración).

Desde la época de la cadena de montaje de la naciente industria automovilística, todo ha cambiado en el mundo del trabajo y de la organización industrial. Sin embargo, el modelo taylorista cubre aún, paradigmáticamente, las prácticas laborales y el imaginario empresarial. La ilusión del primado de la lógica de mando y control es la más pesada e improductiva herencia del paradigma tayloriano. En la cadena de montaje todo era

previsible, desagregado en actividades simples, repetitivas y controlables. El comportamiento operativo podía ser enteramente prescrito. Lo que se debía y podía hacer, debía ser impecablemente hecho. Su mecánica y crecientemente acelerada reproducción aseguraba la productividad. La “situación laboral” era simple y el “mundo vivido” del trabajador, también. Todo esto ha cambiado radicalmente. La economía post-industrial pone de manifiesto los límites de la racionalidad calculatoria e instrumental de la economía neoclásica aplicada a la gestión. La microeconomía no es un epifenómeno de la macro. Las llamadas ciencias de la gestión –desde Herbert Simon, año 1940 en adelante- han “tematizado”, diría Habermas, “las nuevas realidades”, expresión que sirve de título a un libro de Peter Drucker, maestro del management moderno.

El mejoramiento de la productividad en el actual mundo del trabajo requiere no sólo mejorar la eficiencia de las “prácticas prescritas” o del “conocimiento explícito aplicado”, sino que, principalmente, requiere crear culturas organizacionales con fuerte sentido de pertenencia y alta motivación, que permitan que la “experiencia vivida” en los procesos de trabajo facilite el despliegue de la inteligencia en las prácticas, siempre abiertas a factores no previstos y, por ende, no regulados ni prescritos ex-ante. La circulación de los saberes implícitos en una organización -no su soporte tecnológico- es la principal dimensión de la gestión del conocimiento. Esto es tanto más así en una economía crecientemente desmaterializada, cuyo rasgo principal es la gestión *on line* de flujos de intangibles.

Gestionar estos nuevos factores críticos de éxito en el mejoramiento de la productividad, supone:

- i) Cuidar el “capital relacional” de la empresa. Este no vive tanto en las personas, como en la calidad de los vínculos que establecen entre ellas. La calidad del trabajo colaborativo determina, fuertemente, los costos de transacción y de agenciamiento de una competitiva política de empresa.
- ii) Más que la capacitación entendida como facilitación de las “prácticas prescritas”, importa la calidad del proceso continuo y generalizado de aprendizaje requerido por las “prácticas situadas” altamente intensivas en saberes implícitos y conocimiento circulante no formalizado.
- iii) El rol del estilo de dirección es crucial. Ante las prácticas prescritas, un estilo de mando y control podría ser suficiente. Ante las nuevas realidades se requiere liderazgo capaz de modelar roles y prácticas, influir y no sólo dar órdenes, capacidad de escucha y cercanía, flexibilidad y no estructuras organizacionales rígidas, capacidad de adaptación continua a los cambios del entorno y a las situaciones emergentes no previstas en el proceso de trabajo.

La interpretación –heredada de Platón- de que hay un mundo “objetivo”, “allá afuera”, al que podemos acceder de forma “verdadera”, que es independiente de nosotros, es la primera gran traba a la capacidad de adaptación a estos contextos.

Como alternativa, adherimos a la postura constructivista de la escuela inaugurada por los biólogos chilenos Humberto Maturana y Francisco Varela. Los seres humanos construimos el mundo al operar en él, al vivirlo. Percibir no es captar una realidad, es construirla. Percibimos lo que percibimos dada la estructura de nuestro cuerpo, nuestra mente y nuestras emociones “encarnadas”, que cambian de instante en instante.

La existencia o no de una realidad externa a nosotros es un misterio que no podemos develar. Nuestro sistema nervioso, como sistema cerrado que es, no nos permite “acceder” al mundo. Sólo conocemos las consecuencias que en nuestra estructura provoca un encuentro con ese mundo. Sólo poseemos mapas y nombres para las cosas que en esos mapas aparecen, y como bien nos advertía Gregory Bateson, “El mapa no es el territorio y el nombre no es la cosa nombrada”.

Las ideas de que construimos la realidad, que ésta no viene dada, y que a los seres humanos nos pasa a cada instante lo único que nos puede pasar, constituyen dos pilares sobre los cuales es posible vivir de manera mucho más auténtica y autónoma. Es desde esta concepción que es posible generar aprendizaje real en adultos. Los directivos de grandes organizaciones suelen mostrar niveles de autoexigencia tan grandes que, en las palabras de Argyris, la dificultad de aprender es directamente proporcional al nivel del cargo que la persona ocupa en la organización. Además, mientras más alto el cargo, más solos se encuentran.

Creemos que el aprendizaje es un fenómeno determinado emocionalmente, y eminentemente colectivo. El intelecto tiene poco que decir en la selección de aquellos aspectos relevantes para la adaptación al entorno. Es el cuerpo el que aprende. Sólo una vez “incorporado” el aprendizaje, podemos hacer elaboraciones racionales al respecto.

Sólo desde el “soltar” los aprendizajes previos, desde la aceptación de las propias limitaciones y los propios ritmos, el ejecutivo puede abrirse al aprendizaje y determinar la “zona de desarrollo próximo”. La determinación de aquellos pasos que la persona debe dar en su proceso de aprendizaje sólo se puede dar en comunicación con otros – sus pares, superiores y subalternos.^v

Es desde estas concepciones básicas que los profesionales del PHD intervenimos en organizaciones y diseñamos procesos de aprendizaje. El modelo que presentamos a continuación es sólo un breve resumen del enfoque metodológico que utilizamos, con probados resultados, desde hace ya varios años.

C. Formación de directivos: etapas, hitos y resguardos.

La experiencia con nuestros clientes nos ha demostrado que hay tres caminos utilizados en la formación de habilidades en directivos. Dos de ellos, creemos, son nocivos y poco rentables. Una primera tendencia de los responsables del desarrollo organizacional es supeditar la formación a las necesidades surgidas de la incorporación de nuevas tecnologías. No ahondaremos en este tema, pues en la primera sección ya hemos expuesto nuestras aprehensiones. Una segunda tendencia, más peligrosa y éticamente mucho más criticable, ha proliferado en los últimos años. Nos referimos a programas de desarrollo ejecutivo centrados en el “desarrollo personal” de los directivos. Estos programas suelen tener una fuerte componente de trabajo emocional, tanto en el espacio personal como colectivo. En este trabajo emocional habitualmente no se entregan herramientas al cliente para “defenderse” de la intervención. Simplemente se interviene, abriendo un espacio de manipulación por parte del consultor que resulta éticamente muy riesgoso. Dado que el cliente no tiene distinciones para explicar (y explicarse) el proceso por el que está pasando, es poco lo que realmente aprende y, más aún, está en un espacio en que difícilmente puede discernir aquello que le sirve de aquello que no. El único que gana en estos casos es el consultor.

Existe una tercera alternativa y es a ella a la que adherimos. A lo largo de años de trabajo en el entrenamiento de ejecutivos, el PHD del DII ha desarrollado un modelo de enseñanza fuertemente centrado en la vigilancia ética del proceso de aprendizaje.

Primera etapa: En una primera etapa del proceso de formación el equipo docente se abstiene de realizar actividades de entrenamiento en habilidades. Por el contrario, se desarrolla un fuerte trabajo de formación cognitiva, en ámbitos tan variados como liderazgo, trabajo en equipo, epistemología, constructivismo, gestión de proyectos, gestión de recursos humanos, desarrollo organizacional, etc. En esta etapa se busca instalar un universo de distinciones coherente y compartido por todos los participantes. Se busca que los directivos puedan cuestionar el entramado conceptual, ponerlo a prueba, discutirlo y asimilar aquellas interpretaciones que resultan útiles a su gestión.

Segunda etapa: Sólo una vez que esta base conceptual se ha asentado se pasa a una segunda etapa, mucho más orientada al desarrollo de habilidades. Esta etapa es más larga y difícil, y es un espacio en que el riesgo de manipulación está permanentemente presente. Sin embargo, el hecho de que el aprendizaje sea eminentemente colectivo, y que todos los participantes tengan una base conceptual que les permita entender por qué y para qué están realizando este proceso, les permite “defenderse” de la intervención, mantener su autonomía y llevar los procesos de cambio sólo hasta donde están preparados y dispuestos a avanzar.

Para la incorporación de habilidades y actitudes los participantes son puestos en un espacio de entrenamiento colectivo, minuciosamente diseñado. Este espacio se basa

en la premisa de que, en tanto sistemas cerrados, los seres humanos sólo aprenden por perturbaciones recurrentes y siempre que el aprendizaje resulte subjetivamente relevante. Por ello se diseña un espacio de entrenamiento recurrente, sistemático y centrado en la zona de desarrollo próximo de cada participante, la que se va monitoreando por parte de un equipo especializado de profesionales.

Tercera etapa: La tercera etapa del proceso se centra en un “cambio del sentido hermenéutico”, un cambio profundo en las interpretaciones de los ejecutivos. Se desarrollan nuevas interpretaciones –nuevas preguntas- respecto de los fenómenos que enfrentan. Esto es lo que denominamos “ampliación de conciencia” de entorno y de sí. Es desde este cambio en la estructura conductual e interpretativa de los ejecutivos, que estos generan la autonomía necesaria para cuestionar los modelos enseñados. Esta “vuelta a la teoría” les permite generar interpretaciones propias, ajustables flexiblemente a sus necesidades de gestión.

En el camino se ha determinado cuáles son las anclas éticas y valóricas del ejecutivo y de la organización. Ahora el ejecutivo está preparado para navegar en la turbulencia. Sólo ahora puede decidir que ya no necesita al consultor. Sólo ahora puede determinar qué tecnología adquirir o, mejor aún, qué innovación tecnológica desarrollar. Su proceso de aprendizaje es ahora autónomo, autosustentado. La profundidad, extensión y rapidez de su capacidad interpretativa, pasan a convertirse en variables claves de su diferenciación competitiva. Sólo ahora su estilo de liderazgo se halla en condiciones de enfrentar los siempre cambiantes desafíos de la globalización.

Referencias Bibliográficas

1. Drucker, Peter. “Las Nuevas Realidades”. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
2. Drucker, Peter. “Managing Oneself”. Harvard Business Review, March-April 1999.
3. Goleman, David. “What Makes A leader?”. Harvard Business Review, November-December, 1998.
4. Goleman, Daniel. Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance en Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11
5. Harvard Business Review (HBR). November – December 1998. Volume 76, Number 6 (Revista completa)
6. Harvard Business Review (HBR). April 2001. Volume 79, Number 4. Page 12. >From the Editor: Can We Talk? – Page 123. The 2001 HBR List: Breakthrough Ideas for Today’s Business Agenda.
7. Harvard Business Review (HBR). December 2001 – Special Issue. Volume 79, Number 11 (Revista completa y en especial, From the Editor y el artículo de Daniel Goleman, Richard Boyatzis & Annie McKee: Primal Leadership, The Hidden Driver of Great Performance)
8. Heifetz, R. y Linsky M. “Managing Onself: A Survival Guide for Leaders”, Harvard Business Review, junio 2002.
9. Heifetz, Ronald A; Liderazgo sin respuestas fáciles, Paidós, 1997.

10. Kotter, John. "Liderando El Cambio: Por Qué Los Esfuerzos De Transformación Fracasan". Harvard Business Review, March-April, 1995.
11. Maturana, Humberto; Varela, Francisco. "De máquinas y seres vivos". Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1974.
12. Maturana, Humberto. "Emociones y Lenguaje en Educación y Política". Editorial Hachette/Comunicación – CED, Santiago de Chile, 1990.
13. Maturana, Humberto. "Transformación en la Convivencia". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1999.
14. Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka. "The Knowledge Creating Company". Oxford University Press, N.Y., 1995.
15. Rifkin, Jeremy. "El Fin del Trabajo". Editorial Paidós, Barcelona, 1998.
16. Senge, Peter. "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization". New York: Currency Doubleday, 1990.
17. Senge, Peter; et all. "The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations". DoubleDay/Currency, 1999.
18. Soros, Georges. "La Crisis del Capitalismo Global. La Sociedad Abierta en Peligro". Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1999.
19. Spoerer, Sergio "El Modelo Del Liderazgo Para El Siglo XXI" Parte I Y II. Revista Desafío, 1998.
20. Spoerer, Sergio. "Volver a los 17: Los Desafíos de la Gestión Política (Liderazgo, Capital Social y Creación de Valor Público: Conjeturas desde Chile)". Documento de Trabajo, N° 33, Serie Gestión, Centro de Gestión – CEGES, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile. Santiago de Chile, Diciembre de 2001.
21. Varela, Francisco. "Ética y Acción". Ediciones Dolmen, Santiago de Chile, 1996.
22. Vignolo, Carlos. "Zen en el Arte de Innovar: Hacia un Nuevo Paradigma de la Innovación Empresarial", Revista Estudios Públicos, Centro de Estudios Públicos, Santiago, Vol N° 70, otoño 1998, pág. 173 a 200.
23. Vignolo, Carlos. "Nuevos Paradigmas en Management: Una Aproximación desde la Experiencia de Modernización de los Sistemas Públicos de Salud en Chile", Reforma y Democracia, Revista del CLAD, Caracas, N° 11, junio 1998, pág. 49 a 78.

NOTAS

ⁱ Así por ejemplo lo demuestra Jim Collins en su bien documentada investigación sobre los factores críticos de éxito del crecimiento sustentable de las empresas, más exitosas del mercado norteamericano. Véase Collins, James. *Good to Great: why some companies make the leap... and others don't*. HarperCollins Publishers. New York.2001

ⁱⁱ El efecto “personas”, “relaciones” y “contacto” es central en las nuevas concepciones de management, al respecto véase la derivación temática de los últimos años de Harvard Business Review referida en el artículo de Vignolo Carlos, (2004) “La formación de Directivos como expansión de la conciencia de sí”. Revista Ingeniería de Sistemas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Vol XVIII, Número 1. Pp 5-22

ⁱⁱⁱ La globalización y la difusión de fronteras tiene su lado “positivo” en la integración de mercados y las oportunidades que genera, y su lado “negativo” en la economización de las relaciones entre países y su correlato: la sobredependencia externa de los países pequeños, el terrorismo global y el riesgo de la soberanía nacional. Las medidas de seguridad (y proteccionismo) crecen de manera inversa a la confianza, por tanto el desarrollo de ésta es un imperativo de sobrevivencia para personas, empresas y países.

^{iv} Véase al respecto, el desarrollo del Centro de Sociología de la Innovación de la Escuela Superior de Minas de Paris. En especial el trabajo de Bruno Latour.

^v Concepción tomada de los desarrollos de la escuela constructivista rusa liderada por Lev Vigotsky y la forma de desarrollo cognitivo.