

Diálogo Appreciativo en la Gerencia del Conocimiento

Prof. Pedro Castellano-Masías

Director de Dirección Estratégica del Factor Humano

Escuela de Posgrado – UPC

Nexos - UPC

La evolución económica y social en nuestros tiempos, a inicios del siglo xxi, se ve marcada en gran medida por la globalización y la intensificación de la competencia internacional. Se va marcando con cada vez mayor claridad una distribución del trabajo que favorece a los países altamente desarrollados en tecnología y que perjudica a los países que se han especializado en la producción de bienes y servicios con poca transformación tecnológica o valor agregado.

En esta carrera las empresas más ambiciosas procuran asegurar que su personal disponga de las competencias que les permita contribuir a la empresa de manera eficaz y eficiente. Para ellos se selecciona al personal más competente y se le entrena permanentemente para asegurar que la ventaja basada en el capital humano se mantiene a lo largo del tiempo.

Para muchos gerentes, particularmente muchos ejecutivos de recursos humanos, todo lo que se requiere para tener éxito en esta corriente es tener una buena estrategia y atraer al personal más calificado, monitorear su desempeño y ofrecerle una buena capacitación que lo mantenga actualizado.

Realmente es ingenuo creer que las competencias adquiridas en una educación tradicional y en la experiencia pasada serán suficientes para tener éxito en un entorno que se va haciendo cada vez más politizado y hegemónico. Mientras tanto la globalización lleva gradualmente a la monopolización de la economía (fusiones) y al desarrollo de nuevos imperios o al refortalecimiento de los antiguos (Potencias europeas, Japón, etc.). Resulta ingenuo porque hay condicionamientos políticos, ideológicos y militares involucrados en el desarrollo de los negocios; más allá del manejo administrativo.

En este artículo nos concentraremos en proponer una alternativa a la capacitación que podría favorecer el desarrollo de las empresas de manera que amplíen sus perspectivas. Se promete prepararlas para transformaciones que irán luego más allá del manejo puramente administrativo. Exploraremos oportunidades de aprendizaje que nos

preparen para lidiar con los procesos políticos involucrados en el contexto de los negocios.

Muchos autores críticos han venido advirtiendo de las nefastas consecuencias de la educación en general y de la capacitación en particular. Pensadores como Paulo Freire, Augusto Boal, Michael Reynolds, Warren Bennis, John Heron, y el mismísimo Sócrates entre otros muchos; ya nos han mostrado caminos alternativos que la educación y capacitación tradicionales prefieren ignorar.

Todos ellos, viniendo de escuelas de pensamiento diferentes, nos han invitado a renovar las prácticas educativas tomando distancias de la tradicional divulgación “bancaria” de conocimientos. La educación tradicional se llama “bancaria” porque consiste en “depositar” conocimientos en la mente de los alumnos sin generar reflexión ni crítica. Proponemos reemplazar esta educación tradicional “bancaria” por procesos más democráticos, participativos y reflexivos que faciliten el desarrollo de personas y comunidades más conscientes de su responsabilidad en la creación del conocimiento y de los impactos de esta producción.

Las respuestas a estas invitaciones, por parte de los grupos de poder, nunca se han hecho esperar. Todos recordamos cómo Sócrates fue condenado a muerte por atreverse a dialogar con los estudiantes y permitir procesos de diálogo donde las “verdades” del sistema eran puestas en duda y hasta denunciadas. Si veneno se le dio a Sócrates, muchos otros educadores han recibido persecuciones o al menos han sido dejados de lado sin atenderse a sus propuestas o excluyéndolos de los procesos de toma de decisiones en la educación.

A Dios gracias, aunque los intentos de silenciamiento han sido efectivos en el corto plazo; en el largo plazo se van ampliando los alcances de las propuestas emancipadoras de la educación dialógica. Con dificultad, pero con firmeza, las propuestas por pedagogías más democráticas se van abriendo paso. Las aulas se van convirtiendo más y más en espacios de diálogo y exploración, se van abriendo espacios a la crítica y a la creación conjunta y se van manifestando voces que solían verse acalladas.

La educación tradicional, y su expresión organizacional como capacitación al personal, caracterizada por procesos que ignoran las necesidades e intereses de los participantes y se centra en los objetivos de aprendizaje planteados por la autoridad a la que están sometidos los participantes, las metas de aprendizaje son definidas por esa autoridad al mismo tiempo que

las estrategias de divulgación son definidas por la autoridad del profesor que se convierte en un aliado del proceso.

La autoridad del profesor se amplía del diseño a la actuación en el aula donde los alumnos son sometidos a un sistema donde todo el control de los recursos del aula lo posee el profesor. Sólo el profesor decide quién habla y qué dice (responder a sus preguntas), el profesor es el único que usa la pizarra o que autoriza a usarla para los fines que él(ella) disponga. La disposición del tiempo en el aula y fuera de ella es decidida por el profesor y consume su decisión a través de la divulgación de su discurso (clase) y de las tareas que asigna.

Los alumnos son evaluados por el profesor para verificar que hayan entendido su mensaje y el de los autores que él mandó leer; y se espera que los alumnos sean capaces de reproducir con precisión, casi al pie de la letra, lo que el profesor y sus autores predilectos dijeron. Finalmente, el profesor es evaluado por su eficacia en manejar esa divulgación de manera que los alumnos estén contentos por el condicionamiento al que han sido sujetos.

En esta educación-capacitación tradicional, los alumnos no tienen voz para seleccionar los objetivos de aprendizaje, no pueden elegir lecturas a su gusto, no pueden decidir las metodologías a emplear, no pueden poner sus ideas sobre aquellas de la autoridad formal, no son alentados, ni permitidos, a pensar libremente y a actuar en concordancia.

¿Es de extrañar que seamos tan dependientes del Estado y de los poderosos? ¿Es de extrañar que los adultos seamos tan incompetentes para vivir en democracia? ¿Es de extrañar que las empresas productivas sean administradas de manera autoritaria, con administración centralizada, sin participación general en la toma de decisiones? ¿Es casualidad que muchos adultos crean que no hay otra forma de vivir en la organización? ¿Es casualidad que muchos adultos crean que la democracia no permite la eficiencia ni el éxito? Todo esto y más es producto de un acondicionamiento que usa a la educación-capacitación para formar personas dóciles, dependientes y agradecidas de su situación.

Basta ya!!! He venido a decir que ya fue suficiente. Basta de capacitación!!! Acabemos con la educación tradicional, y su capacitación, de una vez por todas. Como bien dice Warren Bennis "... la capacitación es buena para las mascotas; porque nosotros necesitamos su obediencia ... a las personas la capacitación las lleva a lo más hondo ..." (On becoming a leader), las lleva a la obediencia y a la sumisión deshumanizante.

Nosotros necesitamos un proceso de aprendizaje en las organizaciones que nos habilite para entender lo que sucede alrededor nuestro – con nuestra participación, para que asumamos roles más poderosos en la construcción de la realidad social y empresarial, para que dejemos las actitudes dependientes y asumamos la responsabilidad por nuestra propia historia, para que dejemos de ser usados como recursos y nos convirtamos en los actores de nuestro destino, para que no seamos los instrumentos de otros sino que los seres humanos seamos los fines de la economía.

Para liderar dialógicamente (P. Freire), es decir, basados en el diálogo y el amor (E. Fromm), para construir relaciones más democráticas en los procesos de aprendizaje organizacional (M. Reynolds), para inspirar a nuestros trabajadores valorando la diversidad (A. Lorbiecki), para desarrollar nuevos y mejores productos y con ellos nuevas tecnologías más humanas (Thomson), para maximizar en lo posible el aprendizaje en las organizaciones (Mark Easterby-Smith) convirtiéndolas en verdaderas organizaciones inteligentes (John Burgoyne); nos toca a nosotros asumir el reto de crear propuestas que construyan sobre los hombros de esos gigantes que nos antecedieron, convirtiéndonos en los gigantes del mañana, al servicio de nuestros hijos y de nuestros pueblos.

Construyendo sobre los aportes de autores tales como los que he mencionado líneas arriba y otros muchos, me atrevo a decir que podemos invitar a nuestras organizaciones a construir culturas de aprendizaje que alienten la investigación, la búsqueda permanente de nuevas opciones y modos de actuación que liberen nuestro potencial y posibilidades.

La cultura de aprendizaje que imagino debería promover la innovación a todo nivel, innovar en productos y en las tecnologías para producirlos; pero innovar también en las relaciones de trabajo y la humanización de los procesos de producción. El trabajo supone esfuerzo y dedicación; pero no debiera suponer sufrimiento, explotación, exclusión y desesperanza. El trabajo debiera suponer arduo compromiso con las tareas y con las personas, creatividad y sudor para con aquellas y amorosa dedicación para con éstas.

Debiera ser ésta una cultura que no resuelva los problemas planteados por otros; sino una cultura que cree nuevos problemas sobre la base de nuestros sueños y mejores deseos de futuro. Estos nuevos problemas debieran dejar ese nombre, “problemas”, y ser re-denominados como “oportunidades”. Así, no tendremos más problemas que atender sino oportunidades y sueños por realizar. Además de invitar a soñar, esta cultura de aprendizaje debiera

acompañar a los soñadores brindándoles el apoyo requerido para hacer realidad lo que ahora sólo es un buen deseo y esperanza.

El mundo americano ha evolucionado desde condiciones de barbarie colonial hasta una democracia republicana que nada tiene de perfecta, que mucho ha heredado de su pasado; pero que mucho tiene de oportunidades y de voluntad liberadora. La inestabilidad de que suele ser acusada la región es en gran medida la expresión de su decisión de construir un futuro distinto y mejor. La informalidad de su economía, que es criticada por propios y extraños; es una expresión de la voluntad de liberación, autonomía y eficacia económica de sus pueblos. La criollada popular, entendida como la capacidad de recurrirse para lograr las metas personales, suele ser criticada por su falta de apego a las normas y expectativas sociales; es la expresión de una voluntad que no se rinde ante nada y que aún sin recursos ni aprobación logrará sus cometidos.

No pretendo hacer una alegoría de los “sacavuelteros” que no respetan nada ni a nadie; pero si quiero hacer un reconocimiento a esas voluntades populares que a través de una enérgica economía informal han resuelto los problemas que la economía formal no ha podido resolver, y que en el camino le ha dado soporte a todo el sistema, por paradójico que resulte.

Sobre la base de este potencial creativo, voluntarioso y comprometido con la autonomía y desarrollo humano, podríamos tal vez reemplazar las funciones que hoy ocupa la capacitación tradicional y reemplazarla por procesos algo más complejos y diversos; pero que se integrarían con arte e imaginación. Me refiero a la gestión del desarrollo organizacional o a la gestión del conocimiento desde una perspectiva humanista y radical.

Teniendo una cultura nacional y latinoamericana, que va generando autonomía y una creciente ambición por el desarrollo y la transformación; sumada a una cultura organizacional promotora del aprendizaje de características similares o equivalentes a las comentadas en párrafos anteriores; podríamos estar ante el umbral de una gestión del conocimiento que nos abra posibilidades de desarrollo empresarial y humano significativas.

Basándonos en los aportes más importantes de nuestras culturas y en los sueños y ambiciones que iluminan a nuestro pueblo será relativamente posible construir una gestión del conocimiento que deje atrás los vicios de la capacitación y permita emerger las promesas de una gerencia del conocimiento que facilite una revolución positiva.

Las condiciones para esta revolución positiva parecen estar claras. La gente desea un cambio radical en nuestra experiencia de vida y trabajo, las personas están dispuestas a enfrentar cualquier poder para hacer realidad sus sueños, hay una creciente importancia otorgada a la educación y el aprendizaje, tenemos un espíritu colectivista que facilita crear redes sociales y compromisos mutuos.

Como nos dijo Platón, hace no mucho tiempo en realidad, “podemos fácilmente perdonar a un niño por estar asustado de la oscuridad. La tragedia real es que los adultos estén asustados de la luz”. Tenemos un gran potencial y hay una gran demanda de transformación. Estamos ante el umbral de una revolución que transforme nuestra historia en una nueva realidad. ¿Vamos a asumir el reto? Claro que si. En ello estamos ahora mismo. Si el lector no ha dejado este artículo a un lado y sigue envuelto en su lectura será porque está de acuerdo o en desacuerdo con él; pero está interesado en el proceso y en las promesas de cambio.

La luz que tenemos ante nosotros nos invita a asumir el viaje de la revolución, del cambio radical. La invitación nos dice “dejemos las aguas conocidas y aventurémonos en un océano lleno de promesas y posibilidades”. Hasta allí fantástico; pero la verdad es que luego de dejar esas palabras resonando en nuestros oídos no podemos dejar de decir “un momento ... ¿Qué es esto de una revolución? ¿De un cambio radical? ... ¿Hacia dónde nos llevará?”

Las dudas se justifican sin duda, se trata de nuestras vidas, de nuestras organizaciones, de las estructuras donde construimos nuestro mañana y con lo que alimentamos a nuestras familias. Mejor lo tomamos con calma. La promesa de la revolución se podría perder si no saltamos de inmediato con fe y voluntad; pero esa aventura podría eventualmente arruinarnos lejos de conducirnos al éxito. ¿Qué aventuras y sueños frustrados no hemos vivido ya por estos lares? ¿Verdad? Tremendas barbaridades que hemos vivido con la promesa de la libertad y del amor al pueblo, terrorismo incluido.

La revolución, si la queremos hoy la tenemos que abrazar con decisión; peor hagámoslo bajo el control de nosotros mismos y no de la forma dependiente que se hizo en el pasado. Sólo así evitaremos dictadorcillos que arruinan el proceso. Asegurémonos que el proceso no se degenera en resentimientos y batallas personales o inter-grupales que procuran la hegemonía de algunos en vez de la sinergia entre todos.

¿Habrà forma de hacerlo? ¿Construir una gerencia del conocimiento que permita emerger nuevas posibilidades para todos? ¿Cambios radicales que

no alimenten rencillas sino que nutran los sueños de todos como en una gran sinfonía? Tenemos una metodología y una base teórica que sugieren que eso es posible y que está en nuestras manos. No se trata de entregarse a un salvador, no se trata de aceptar alguna nueva verdad, no se trata de una utopía ingenua que nos la vaya a imponer algún grupo mesiánico. Se trata de la fe en nosotros mismos y en procesos de equipo que nos faciliten sacar lo mejor de nosotros mismos, como individuos y como grupos.

El Humanismo Radical con su perspectiva subjetivista nos invitó a pensar que los seres humanos no estamos sujetos a leyes naturales sino que somos libres, como sociedades y organizaciones podemos adoptar los diseños políticos y las relaciones que querramos y somos por tanto responsables de dichas decisiones. Por las reflexiones humanistas aprendimos también a creer que es posible generar cambios radicales, no sobre la base de leyes naturales que rigen a la sociedad y que están más allá de nosotros mismos, sino que podemos generar los cambios radicales a través del libre ejercicio de la voluntad.

Lamentablemente muchas personas le han perdido la fe a estas promesas del humanismo ya que con mucha frecuencia nos hemos encontrado con líderes que terminaron traicionando nuestra confianza o nos encontramos con procesos sociales tan complejos que el diálogo se hizo imposible y no se llegó a nada.

Pero aquí hemos llegado a un punto donde debemos decidir si todo el esfuerzo fue por nada; o si nos decidimos a encontrar las vías que nos permitan lograr el desarrollo humano en las organizaciones. Para apoyar nuestra búsqueda se presenta hoy la filosofía posmoderna del diálogo apreciativo. Los promotores del Diálogo Apreciativo sugieren que debemos basarnos en lograr una unión constructiva en la comunidad u organización a través de una búsqueda incondicionalmente positiva y apreciativa. Debemos encontrar, dicen, los potenciales inexplorados, las innovaciones y pensamientos más elevados de una comunidad, sus mejores momentos y experiencias para a partir de allí construir el futuro deseado.

El Diálogo Apreciativo consiste fundamentalmente en movilizar una búsqueda a través de preguntas incondicionalmente positivas encontrando lo que le da vida al sistema y lo que lo hace más capaz de funcionar en términos económicos, ecológicos y humanos. Pero no se trata de justificar el sistema por sus mejores aportes; se trata de inspirarnos en lo mejor que hemos logrado para desde allí vislumbrar nuestra más deseada transformación.

La gerencia del conocimiento de la que hemos estado hablando supone justamente un enfoque en el que asumamos que el futuro está en nuestras manos, sin dependencias de poderes externos. La promesa de gerencia del conocimiento que hemos venido discutiendo supone una cultura de aprendizaje donde se alienta la búsqueda, la innovación, los sueños, la diversidad y el amor. Nuestra gerencia del conocimiento supone embarcarse en un diálogo que recoja lo mejor de todos y lo sume de manera sinérgica para lograr para todos una situación en la que estaremos mejor de lo que estaríamos en caso de marchar solos.

Nuestra propuesta de gerencia del conocimiento es una Gerencia del Conocimiento en Diálogo Appreciativo. Nuestra propuesta invita a recoger lo mejor que hayan logrado otras comunidades y organizaciones, ponerlo bajo nuestra revisión consciente, reflexiva y colectiva obteniendo las mejores contribuciones que seamos capaces de extraer a esta información. Debemos también evaluar su aplicabilidad en nuestro contexto y revisar la conveniencia de introducirle mejoras o ajustes para hacer un mejor uso de ellas.

Con demasiada frecuencia la capacitación consiste en divulgar las “mejores prácticas” que otros lograron en el pasado sobre un aspecto que se vivió en un lugar diferente, por gente diferente, en una cultura diferente, con recursos diferentes. Nuestra gerencia del conocimiento deberá eliminar semejante actitud universalista de la capacitación y deberá reemplazarla por una ambiciosa actitud creativa que construya sobre la base de nuestra propia gente, sobre la base de nuestra propia cultura, para trabajar con nuestros propios recursos y para nuestros propios fines.

Luego de tener claro qué podemos aprovechar de la producción de terceros; tendremos que hacer una meticulosa revisión de nuestra propia experiencia y expectativas. Haciendo una búsqueda apreciativa detallada de nuestros procesos de trabajo actuales podremos identificar lo mejor de nuestro actual proceder. Explorando los sueños y deseos más esperados de nuestros trabajadores encontraremos la manera de construir un compromiso colectivo con el futuro y su realización.

Nuestra búsqueda deberá preguntarles por sus sueños no realizados que mantengan pendientes, debemos también indagar sobre otras posibilidades que se pudieran atrever a imaginar. Debemos ayudarlos a soñar más allá de lo que pudieron hacer antes. De este modo estaremos potenciando su aporte y comprometiendo su participación futura.

Inspirados en la perspectiva del diálogo apreciativo, nos aseguraremos de explorar siempre con preguntas que resulten, como decíamos, “incondicionalmente apreciativas” para dejar fuera dolores y lamentos al tiempo de alimentar la organización con los mejores deseos y expectativas de futuro. Nuestras preguntas indagarán por “¿Cuál será tu aporte más importante a este proceso de cambio? ¿Qué es lo mejor que yo podría hacer por ti? ¿Cómo maximizaríamos los beneficios para el cliente? ¿Cuál sería tu más grande sueño profesional? ¿Cuál sería nuestra más grande contribución con la sociedad?”

Esta línea de exploración nos llevará a construir sueños e ideales que pongan en marcha a la organización hacia cambios radicales que respondan a sueños compartidos por todos. Será entonces el momento de “aterrizar”. Teniendo claros los sueños de nuestros colegas, clientes externos e internos, proveedores externos e internos, competidores, agentes del Estado, etc.; podremos concentrarnos ahora en la definición de opciones intermedias que se concreten en metas realizables dentro de horizontes de tiempo alternativos. Los sueños los adaptaremos a diseños específicos que se puedan lograr en períodos más cortos, en tres meses, seis meses, un año, cinco años, etc. Los compromisos con los sueños serán así reforzados por experiencias de éxito.

Con el fin de asegurar la construcción de estas metas de corto plazo tendremos ahora que diseñar o rediseñar la estructura organizacional. Ajustaremos los procesos, delegaremos autoridad o empoderaremos a los equipos de trabajo, reasignaremos los presupuestos, nos entrenaremos en las habilidades requeridas, haremos todo lo necesario para que los equipos estén en condiciones de cumplir con las metas de corto y mediano plazo. Estos logros de corto y mediano plazo reforzarán la voluntad de construcción de los futuros de más largo plazo deseados. Tanto este proceso como los anteriores deben ser de carácter colectivo y dialógico, manteniendo la consistencia de la promesa.

A lo largo del proceso de gerencia del conocimiento y transformación organizacional se irá produciendo conocimiento, ideas, estrategias, herramientas de trabajo y análisis, historias, casos, anécdotas, etc. Todas ellas deberán documentarse en la forma de boletines, libros, casos de estudio, bases de datos, símbolos organizacionales, piezas de arte, etc. para que su divulgación sea fácil y esté al alcance de todos los actores de la organización.

Los equipos que crearon el futuro deseado serán responsables también de su construcción y del monitoreo de su avance. Estos equipos se regirán bajo

las normas y cultura que ellos mismos diseñen como parte de su proyecto de cambio futuro, poniendo a prueba sus propuestas y definiendo las necesidades de desarrollo personal y social así como las estrategias para estos fines.

Si bien es cierto hemos venido hablando de un proceso, o conjunto de procesos, de indagación y desarrollo organizacional; hemos omitido hablar sobre el soporte necesario para que esta gerencia del conocimiento transformadora se pueda llevar a cabo. Primero debo decir que el proceso será posible sólo si partimos con una fe sincera en las personas. Debemos creer en el potencial de las personas para construir sus propuestas y llevarlas adelante. Sin embargo, conviene tener presente que la fe es condición necesaria pero no suficiente.

Deberemos acompañar el proceso con asesorías a los equipos de búsqueda. Los equipos de búsqueda mantendrán inicialmente la cultura tradicional de la organización así como los efectos de nuestra educación y capacitación tradicionales. Estos equipos podrían ser asistidos por consultores expertos en facilitación de grupos y coaching para asegurar que se resuelvan las dificultades y que se logran los cambios personales que el empoderamiento y la participación plena generan.

El proceso de soporte incluirá un entrenamiento previo en la gestión del conocimiento por diálogo apreciativo a todos en la organización, la evaluación del desempeño de los equipos se hará como parte del acompañamiento de los consultores y a partir de allí se generarán planes de desarrollo personal para cada trabajador.

El soporte deberá incluir recursos para la investigación de información secundaria, es decir, la organización debiera tener bibliotecas, centros de información, salas de reuniones y discusión, laboratorios, computadoras con acceso a Internet y bases de datos especializadas, asesores a los cuales recurrir, alianzas con universidades e institutos de investigación, bibliotecas, etc.

La perspectiva apreciativa invita generalmente a dejar de lado la crítica y la referencia a situaciones negativas procurando mantener un enfoque positivo y optimista. No obstante, en algunos casos se encuentra que las organizaciones vienen de un pasado duro y tal vez hasta opresivo que ha generado resentimientos y heridas profundas. En estos casos es muy difícil lograr una actitud positiva y un enfoque apreciativo. Insistir en ello ofende y agranda la brecha entre las personas, lejos de facilitar la adopción de actitudes positivas.

Cuando nos encontramos en circunstancias donde se dificulta la adopción de actitudes apreciativas y visiones positivas debido a memorias dolorosas; se hace necesario curar estas heridas antes que presionar por un avance rápido. Muchas veces basta con reconocer que esas circunstancias hirientes y opresivas existen y que las personas merecen un trato diferente para generar una catarsis que resuelve los reclamos pendientes. En ese momento será posible enfocarse en las condiciones deseadas que muy probablemente serán apreciativas y positivas.

En algunos casos la desconfianza está tan enraizada que no bastará el reconocimiento sino que será necesaria una intervención personal más precisa; para ello el coaching nos ofrece oportunidades invalorable, también las dinámicas en grupo orientadas al desarrollo de competencias sociales, dialógicas, la resolución de conflictos, etc. En ocasiones puede ser útil incluso el uso de terapias para ayudar a quienes han sufrido experiencias muy duras que han impactado de manera muy íntima a las personas.

La Gerencia del Conocimiento con Diálogo Apreciativo presentada en este artículo promete el liderazgo de una revolución positiva en la organización sobre la base de construir conocimiento apreciativo, de lo mejor que tiene la organización en su gente, en su historia y en sus sueños. La base de este proyecto es la fe en el ser humano, el poder del amor que lo inspira y diferencia, y el poder la imaginación que les permite a las personas vivir realidades que aún no existen; pero que son posibles. Porque, como ya nos lo dijo Beto ... Albert Einstein claro ... “La imaginación es más importante que el conocimiento” ... Los más sublimes sueños, inspiran las más poderosas voluntades.

PCM / Agosto 11 de 2006