

Volumen 7
Número 10
Diciembre 1996/
Enero 1997

THE **S**YSTEMS
THINKER™



La conversación como un
proceso fundamental de negocios.

*Por Juanita Brown y
David Isaacs*

“En lugar de implantar el conocimiento en la mente de las personas, necesitamos ayudarlos a diseñar un juego nuevo de lentes, de tal manera que puedan ver al mundo de forma distinta. Eso incluye poner en tela de juicio las hipótesis implícitas que han moldeado la forma en que las personas han percibido las cosas a través de la historia”

—John Seeley Brown
Xerox, Centro de Investigación
de Palo Alto.

Dese un descanso para ponerse unos lentes nuevos. Cambiará su perspectiva.

Considere por un momento que es posible que el aprendizaje más difundido y penetrante en su organización no se lleva a cabo en las salas de capacitación, en las salas de conferencias, ni en las salas de juntas, sino en la cafetería, los pasillos y el café que está en la calle de enfrente. Imagine que a través de intercambios por el e-mail, llamadas telefónicas y conversaciones informales con colegas, las personas de todos los niveles de la organización comparten conocimientos críticos de los negocios, explorando hipótesis subyacentes y crean soluciones innovadoras para asuntos comerciales fundamental.

Imagine que la “parra” no es una planta venenosa que debe cortarse de raíz, sino una fuente natural de vitalidad que debe

cultivarse y abonarse. Imagine que se está ramificando, los vástagos de las entrevistas son el camino natural a través del cual la información y la energía fluyen en la organización.

Considere que estas conversaciones de redes informales de aprendizaje son tan importantes como un proceso fundamental de negocios tales como la mercadotecnia, la distribución o el desarrollo del producto. De hecho, las conversaciones profundas sobre preguntas importantes pueden ser el proceso fundamental de cualquier compañía, la fuente de la inteligencia organizacional que permite a los demás procesos de negocios crear resultados positivos. Un acercamiento más estratégico a este proceso fundamental no solamente puede apreciar un capital intelectual de una empresa, sino también puede crear un valor comercial sostenible en la economía del conocimiento.

El poder de la conversación.

En algún momento, todo el mundo ha sostenido una conversación que le ha provocado un fuerte impacto, alguna conversación que originó una nueva perspectiva de las cosas o que nos ayudó a ver un problema desde un punto de vista totalmente diferente.

¿Qué separa a este tipo de conversación generadora y transformadora de muchas conversaciones que se dan a diario en los lugares de trabajo y en los hogares? ¿Cuáles son las cualidades que las hacen valiosas? Se han realizado estas preguntas a cientos de ejecutivos y empleados de distintas culturas en todo el mundo. Si bien hemos visto un amplio rango de experiencias individuales, los temas comunes incluyen:

- Existía un sentido de respeto *mutuo*.
- *Tiempo* suficiente para hablar realmente y *reflexionar* sobre lo que cada quien pensaba que era importante.
- *Escuchar* a los demás, aun cuando hubiera diferencias.
- Aceptación *sin juicios* en la conversación.
- La conversación ayudó a fortalecer las *relaciones* existentes.
- Análisis de *asuntos* importantes.
- Desarrollo de *significados* compartidos que no existían desde el principio.
- *Aprendizaje* de cosas nuevas o importantes.
- Fortalecimiento del *compromiso mutuo*.

Cuando consideramos el poder de la conversación para generar una nueva perspectiva o una acción comprometida, su importancia en la vida laboral es muy obvia. Fernando Flores, uno de los primeros en subrayar esta reunión crucial, declaró que “los resultados de una organización se determinan a

través de redes de compromisos humanos, se originan en las redes de conversaciones humanas". Como seres esencialmente sociales compartimos una herencia común y mediante la conversación nos organizamos para realizar acciones y crear un futuro común.

Sin embargo, esta perspectiva de la conversación como una medida de organización contradice una doctrina básica en muchas culturas organizacionales, una que está basada en el enunciado: "¡Deja de hablar y ponte a trabajar!" La creencia subyacente es que la conversación absorbe tiempo del trabajo más "importante" de la organización (véase "Descubra sus propias capacidades de organización").

De manera paradójica, lo que se está descubriendo es que el habla, la red de conversaciones, de hecho, cataliza la acción. A través de la conversación se descubre a quién le importa qué y quién será responsable de las siguientes acciones. Es el medio a través del cual se inician las solicitudes y se realizan los compromisos. Desde esta perspectiva, un principio de operación más útil para la vida organizacional podría ser "¡Empieza a hablar y ponte a trabajar!"

Descubrimiento de grupos de práctica

Etienne Wenger y sus colegas del Institute for Research on

Learning (IRL) (Instituto de Investigaciones sobre el Aprendizaje por su nombre en inglés), Institución sucesora del Palo Alto Research Center (PARC) (Centro de Investigaciones de Palo Alto) precursor de Xerox, confirmó la importancia de la conversación de colaboración cuando estudiaron cómo se realiza el aprendizaje en una organización. Mediante el uso de equipos interdisciplinarios de antropólogos, sociólogos, científicos del conocimiento y especialistas en tecnología, el IRL encontró que la creación del conocimiento es principalmente *un proceso social más que un proceso individual*. Las personas aprenden juntas *en la conversación*, conforme trabajan y realizan prácticas en forma conjunta. Por lo tanto, están surgiendo innovaciones importantes en la superficie, en la periferia y a nivel local, ya que las personas tienen preguntas y preocupaciones comunes.

"Los grupos de práctica" son lo que el IRL denomina las bases de este proceso social de aprendizaje. En este trabajo de cambio de sistemas, se les ha denominado "grupos de trabajo". Las personas comprometidas en una empresa común, que aprenden juntas a través de la práctica de su trabajo real,

forman de manera natural estas redes auto-organizadas.

La conversación como un proceso fundamental

El IRL descubrió que el conocimiento que tienen estos grupos por lo regular se comparte y se desarrolla a través de conversaciones constantes. Debido a esto, John Seeley Brown, científico encargado del PARC de Xerox, ve como una necesidad crítica desarrollar sistemas y procesos que "ayuden a fomentar nuevas y útiles formas de conversación en el lugar de trabajo".

El MIT Center for Organizational Learning (OLC) (Centro para el Aprendizaje Organizacional Instituto Tecnológico de Michigan, por su nombre en inglés) también ha tratado de alcanzar este reto a través de la investigación continua del papel que ocupa la conversación en los acuerdos comerciales. Durante varios años, el estudio y práctica del diálogo, un proceso de pensamiento colectivo y aprendizaje generativo basado en el importante trabajo de David Bohm, ha sido una parte central de la investigación y de los efectos de capacitación del centro. En colaboración con el OLC, ahora se desarrollan principios y prácticas para apoyar la conversación estratégica como una influencia clave en los negocios.

Además, Peter y Trody Johnson Lenz, innovadores en el campo tecnológicas "de grupo" creó un

grupo de Encuestas y Prácticas con la colaboración de varias compañías enfocada a apoyar conversaciones coherentes en el ciberespacio. Los miembros del grupo experimentan de manera activa con las formas de fortalecer las prácticas conversacionales de grupos en línea, incluyendo el uso de diálogo formal y mapeo de preguntas. Subyacente en todas esas actividades se encuentra la creencia que la conversación de colaboración es un activo estratégico para sustentar las infraestructuras del aprendizaje organizacional.

Alan Webber, en el artículo precursor "What's So New About the New Economy" (¿Qué es tan Nuevo en la Economía Nueva?) que apareció en la *Harvard Business Review*, se encuentra un paso adelante y afirma que la conversación es el flujo de vida de la economía del conocimiento. Cuando la información es la materia prima y las ideas son la moneda de cambio, las buenas conversaciones se vuelven cruciales en lo que los trabajadores del conocimiento comparten y refinan su pensamiento para poder crear productos y servicios con valor agregado, afirma Webber. En palabras suyas, "El trabajo más importante en la economía del conocimiento es la conversación".

Herramientas y tecnologías que sustentan la buena conversación

Dado que muchas organizaciones aún operan a partir de una mentalidad de "deja de hablar y ponte a trabajar", llevará un poco de atención dirigida a crear un ambiente que reconozca y apoye la conversación como un proceso fundamental. Para alcanzar este propósito, muchas compañías empiezan a experimentar con tecnologías de colaboración y herramientas de procesos que fomentan el desarrollo del capital de conocimiento.

Por ejemplo, una compañía importante de productos de consumo instituyó un proceso de planeación innovador en toda su organización de ventas. El proceso empieza con un análisis amplio de la situación, en el cual la administración y el personal de campo exploran todas las facetas del negocio actual y del ambiente competitivo. De este análisis, enmarcan algunas preguntas fundamentales que guiarán las conversaciones estratégicas subsecuentes. Al fomentar que el personal de ventas desarrolle un enfoque más disciplinado al realizar preguntas esenciales, la organización fomenta el uso de un modelo de investigación para la planeación de los negocios.

Otras compañías exploran formas para crear ambientes físicos que fomenten conversaciones que generen

conocimiento. Por ejemplo, Steelcase Corporation creó áreas de oficina diseñadas como "vecindarios" en donde los equipos de producto y de negocios trabajan de manera conjunta y estrecha. Junto a estos vecindarios de oficinas están las áreas comunes del grupo, en donde se dan las conversaciones informales y la interacción del grupo. En un estilo similar, SAS Airlines en Estocolmo tiene una "plaza central" a la mitad de sus oficinas corporativas. La plaza tiene tiendas y cafés en donde a la personas de todos los niveles y funciones se le fomenta que visiten y compartan sus ideas.

Otras organizaciones están desarrollando sofisticadas herramientas para trabajo de colaboración. Por ejemplo, Buckman Laboratories International creó un intranet mundial que permite a su fuerza global de ventas en 90 países tener conversaciones en proceso sobre cómo cubrir las necesidades de los clientes. Los usuarios pueden contribuir a las conversaciones en cualquier momento, desde cualquier lugar y en varios idiomas. El sistema actualiza automáticamente los "hilos del conocimiento" en evolución conforme se exploran las preguntas y se descubren las respuestas.

Asimismo, Xerox está experimentando con Júpiter, un sistema de cómputo de "realidad virtual social" que sus diseñadores esperan que "apoye la mente organizacional". Júpiter está equipado con

tableros blancos, oficinas de personal, salas de juntas y "salas de espera" virtuales en donde los miembros pueden tomar un descanso y encontrarse con un amigo desde una ciudad totalmente distinta. En este ambiente las personas pueden participar en conversaciones de grupo más prolongadas así como trabajar en pequeños grupos en proyectos específicos. Michael Schrage en su libro *Shared Minds* (Mentes Compartidas, por su título en inglés), señala que estas herramientas y técnicas de colaboración "transformarán la percepción y realidad de la conversación, la colaboración, la innovación y la creatividad".

Preguntas importantes

Desarrollar procesos e infraestructura para hacer fluir la inteligencia colectiva en una organización es una parte importante de establecer la conversación como un proceso fundamental de negocios. Sin embargo, un área de actividad que es igualmente crucial es desarrollar la habilidad de descubrir y explorar las preguntas importantes. ¿Por qué? Porque la calidad del proceso de aprendizaje depende de la calidad de las preguntas que se hagan. Preguntas claras, concisas y penetrantes que provoquen un amplio rango de respuestas, tienden a abrir el contexto social del aprendizaje. Las personas que se dedican a la conversación desarrollan una preocupación común para niveles más profundos de significados compartidos.

Enfocarse en preguntas esenciales permite poner en tela de juicio las supuestas hipótesis en formas constructivas. Con un enfoque simple y congruente en preguntas importantes, las conversaciones casuales se transforman en investigaciones colectivas. Conforme estas preguntas "viajan" por todo el sistema, permiten que surjan soluciones creativas en formas inesperadas.

Manejo de los sistemas de investigaciones

¿Qué habilidades, conocimientos y cualidades personales se necesitarán en las organizaciones con más redes de colaboración en un futuro? ¿Cuáles son las capacidades de liderazgo emergentes que fomentarán la evolución de sistemas de investigación, sistemas que fortalezcan la capacidad para aprender, adaptarse y crear negocios a largo plazo y valor social? Se cree que existen varias capacidades que serán esenciales para este proceso.

Formulación de preguntas estratégicas. Ray Kroc, el fundador de McDonald's, lanzó a esa compañía a una posición prominente del mercado al hacer una pregunta simple pero poderosa a sus colegas: "¿Cómo podemos asegurar una hamburguesa

consistente para la personas que viajan en las carreteras?".

Dominar el arte y arquitectura de formular preguntas poderosas que inspiren un diálogo estratégico y una acción comprometida será una habilidad crucial de liderazgo. Las preguntas estratégicas crean disonancia entre experiencias y creencias actuales al mismo tiempo que evocan nuevas posibilidades de descubrimientos colectivos. No obstante, también sirven como el pegamento que sostiene redes entrelazadas de conversaciones en las cuales los recursos diversos se combinan y recombinan para crear soluciones innovadoras y valor en los negocios.

Con un enfoque simple y consistente sobre las preguntas que importan, las conversaciones casuales se transforman en investigaciones colectivas.

Convocatoria de conversaciones de aprendizaje. Como otro aspecto fundamental de este trabajo nuevo, los líderes crearán múltiples oportunidades para entablar conversaciones de aprendizaje. Sin embargo, es menos probable que ocurra la auténtica conversación en un ambiente de miedo, desconfianza y control jerárquico. La mente y el corazón humanos deben estar

totalmente conectados en una auténtica conversación para que se cree un nuevo conocimiento. Así, la capacidad de facilitar las conversaciones de trabajo que fomenten la confianza y reduzcan el miedo se convertirán en una capacidad importante de liderazgo. Para tener éxito en esta búsqueda, los líderes necesitarán fortalecer sus habilidades en el uso del diálogo y otros enfoques que profundicen las investigaciones colectivas (véase "Mejorando la Calidad de las Conversaciones de Aprendizaje").

Estas habilidades incluyen:

- Crear un clima de descubrimiento.
- Suspender juicios prematuros.
- Explorar hipótesis y creencias subyacentes.
- Escuchar las conexiones entre las ideas.
- Respetar otras perspectivas; y
- Articular el entendimiento compartido.

En este proceso, la autenticidad, integridad y los valores personales de los líderes se volverán un aspecto principal en cuanto a su papel como "convertidores y conectores", tanto de las personas como de las ideas. Fortalecer las relaciones personales a través de redes de conversaciones de colaboración será esencial para construir un capital intelectual.

Apoyo de la investigación de apreciaciones.

Abrirse a las múltiples posibilidades que las conversaciones crean requerirá un cambio en la orientación de liderazgo de enfocarse en lo que *no* está funcionando y cómo arreglarlo, a enfocarse en el descubrimiento y la apreciación de lo que *sí* está funcionando y cómo impulsarlo. David Cooperfider y sus colegas de la Case Western University crearon la investigación de apreciación como un poderoso proceso de negocios para valorar fuentes de conocimiento, vitalidad y energía previamente descartadas. Cuando se utiliza en una forma disciplinada, este tipo de investigación estimula conversaciones animadas sobre valores fundamentales de la organización y descubre activos ocultos que crean negocios sostenibles y valores sociales.

Cambiar el enfoque en esta dirección permite a los líderes fomentar redes de conversaciones enfocadas a impulsar posibilidades que surgen en lugar de tan solo corregir errores pasados. Esta actitud crea un "campo generativo" de confianza y apreciación mutua, en el cual los grupos se sienten alentados a descubrir y compartir sus contribuciones únicas para poder construir el capital intelectual colectivo.

Fomento de los significativos compartidos. Conforme las organizaciones entren al siglo XXI, los líderes descubrirán que una de sus únicas contribuciones es proporcionar el "liderazgo conceptual", creando un contexto más amplio dentro del cual los grupos pueden profundizar o cambiar su pensamiento en conjunto.

Para construir un contexto compartido, primero se debe entender la importancia del idioma para moldear el pensamiento. Las experiencias cobran sentido a través de historias, imágenes y metáforas. Para llenar esta alberca de significado compartido, los líderes necesitan dedicar tiempo y atención para formular un lenguaje común y desarrollar imágenes y metáforas comunes. Esto se puede hacer al construir situaciones precisas, "historias del futuro" que proporcionan un significado compartido y un propósito colectivo más allá de las fronteras de la organización. Además, es importante invertir tiempo para una reflexión de todo el sistema, para permitir que surja el "sentido" colectivo que es esencial en momentos de turbulencia y cambio.

Fomento de grupos de práctica. Gran parte de la creación del aprendizaje y del conocimiento en una organización sucede a través de relaciones informales. No obstante, se ha capacitado a pocos ejecutivos y estrategas actuales para darse cuenta y reconocer el tejido social de los "grupos de práctica" informales.

Fomentar y apoyar estos grupos de aprendizaje será otro aspecto fundamental del nuevo trabajo de un líder. Los principios de la organización de grupos, incluso la reclutación de voluntarios, la preparación de reuniones, el desarrollo de sociedades y realización de celebraciones, será esencial para esta práctica. Por último, se necesita tomar en cuenta los grupos de práctica existentes cuando se al aplicar la reingeniería a los procesos de trabajo, de tal manera que los nuevos flujos de trabajo no destruyan el conocimiento colectivo que se ha desarrollado en su interior.

Utilización de tecnologías de colaboración. La noción de la computación personal está quedando atrás en favor de la "computación interpersonal". Las nuevas tecnologías de colaboración crean posibilidades para diferentes tipos de conversación. Las personas pueden "ver" que las ideas innovadoras saltan de su pantalla de computadora en grandes murales creados por los especialistas básicos. Estas conversaciones multisensoriales e interactivas permiten a las personas compartir sus pensamientos y crear el conocimiento en formas que no eran posible antes.

Al estar estas herramientas más al alcance, la noción de "liderazgo" se ampliará para incluir el facilitar conversaciones en línea y apoyar el diseño de sistemas de aprendizaje integrado que

permitan la creación conjunta de productos y servicios entre grupos de trabajo ampliamente distribuidos.

Creación del futuro
Cuando el aprendizaje en colaboración y el pensamiento innovador son requisitos para un futuro sostenible de los negocios, el desarrollo de herramientas y ambientes apropiados para apoyar buenas conversaciones son esenciales. De hecho, son la red y la naturaleza de estas conversaciones, las que ayudarán a determinar la capacidad estratégica de la conversación para crear el futuro que desee, en lugar de haberse forzado a vivir con el futuro que le toque.

Ver las formas sistemáticas en las que ayuda la conversación a que evolucione una organización de aprendizaje y utilizar los procesos, herramientas y tecnologías principales para apoyar esta evolución se vuelve responsabilidad de todos nosotros. Ya que sólo de esta forma las organizaciones podrán cultivar el conocimiento requerido para tener éxito en el presente y tener la sabiduría necesaria para asegurar un futuro sostenible.

Mejoramiento de la calidad de las conversaciones de aprendizaje

Algunas compañías experimentan con las innovaciones de procesos simples que pueden tener un impacto inmediato en la calidad de la conversación en toda la Organización.

A continuación se presentan algunas sugerencias para su trabajo:

Recuerde las “buenas conversaciones”. Solicite a las personas que están trabajando juntas en el mismo proyecto que recuerden un momento en sus vidas en el cual tuvieron una buena conversación en realidad y qué fue lo que la hizo memorable. Las personas ya saben como tener buenas conversaciones cuando hay respeto mutuo, cuando escuchan con cuidado, cuando hay perspectivas colectivas y cuando se dan las innovaciones. Al recordar lo que ya saben, las personas son más capaces de brindar esas cualidades en sus relaciones de trabajo permanentes.

Encuentre la situación correcta. La mayoría de los lugares de trabajo no conducen a buenas conversaciones. Considere las salas de conferencias y las salas de juntas típicas: son estériles, frías, impersonales y tienen lámparas fluorescentes. Los seres humanos no están diseñados para pensar juntos de manera creativa en lugares como esos. Considere la creación o el uso de salas informales, con asientos confortables. Provéalas de alimentos. Encuentre lugares que tengan luz natural. Cree un ambiente hospitalario para las personas funcionen socialmente al igual que conceptualmente. Convoque pequeñas sesiones de trabajo en una cafetería tranquila. Cambie su perspectiva a una de “organizar una reunión” en lugar de “presidir una junta”.

Cree espacios compartidos. Las personas descubren más fácilmente los significados compartidos durante una conversación cuando, literalmente, pueden ver lo que usted quiere decir. Por esa razón, las personas a menudo garabatean en las servilletas, utilizan pizarrones en blanco o pintarrajean cuando trabajan juntos, para poder esclarecer sus ideas. Crear un espacio en el que se puedan explorar de manera conjunta las imágenes visuales o la información común es una clave para producir pensamientos espontáneos.

Disminuya la velocidad para volver a arrancar. Es difícil pensar de manera conjunta cuando cada quién interviene en la conversación a una velocidad vertiginosa. Algunas compañías están experimentando con la “varita mágica de la conversación”, una herramienta de proceso que ha estado en uso continuo por cientos de años en las culturas antiguas de Estados Unidos y otros pueblos indígenas. Conforme la varita mágica de la conversación (o cualquier otro objeto pequeño) se pasa a cada miembro, cada uno de ellos tiene la oportunidad de compartir la pregunta esencial o el significado fundamental que surge para ellos durante la conversación. Pasar este pequeño objeto de manera respetuosa permite a cada uno sea escuchado y asegura una calidad de atención y escucha que de otra forma no se podría obtener.

Reconozca las contribuciones únicas. Por encima de todo esto, las personas son curiosas por naturaleza, en especial acerca de las cosas que les interesan. Aliente a aquéllos que intervienen en la conversación a compartir porque es importante para ellos la exploración y cómo contribuirían al aprendizaje de cada uno de ellos. Cree un “intercambio de regalos” simbólico en el que las personas ofrezcan sus diversos puntos de vista como contribuciones únicas a la jornada común.

Vea la reflexión como una acción. Justo como vemos ahora la conversación como trabajo, podemos empezar a descubrir la reflexión como una acción. La reflexión permite ver los nuevos significados y compartirlos, permite que se note e integre el aprendizaje y que afloren las “preguntas importantes”. Algunas organizaciones utilizan un proceso de “ganancias de tiempo” en lugar de “pérdidas de tiempo” durante las conversaciones clave para analizar el “aprendizaje y la producción de ideas”. Observan lo que han descubierto y las preguntas de mayor profundidad de cada persona conforme avanza el trabajo.

Descubrimiento de las capacidades de su organización

¿Cómo apreciará su compañía el valor de la conversación como una práctica fundamental de negocios? Considere las siguientes preguntas?

- ¿Su organización considera que la conversación es el centro del "trabajo real" de la creación de conocimiento y de la construcción del capital intelectual?
- ¿Qué tan a menudo los miembros de su organización se enfocan en los principios y prácticas de la buena conversación?
- ¿Cuándo se comprometen con sus colegas, clientes o proveedores?
- ¿Considera que uno de sus papeles principales es servir como una persona alentadora o un anfitrión de las buenas conversaciones acerca de las preguntas importantes?
- ¿Cómo invierten usted y sus colegas el tiempo, descubriendo las preguntas correctas con relación al tiempo invertido en el descubrimiento de las preguntas correctas?
- ¿Qué herramientas de proceso o disciplinas de proceso ha observado que se utilizan sistemáticamente para apoyar las buenas conversaciones?
- ¿El espacio de trabajo físico o el área de oficina están diseñados para fomentar las interacciones informales que sustentan la buena conversación y el aprendizaje efectivo?
- ¿Cuenta con los sistemas de tecnología y los recursos profesionales destinados a cosechar el conocimiento que se cultiva a nivel superficial y que lo hacen accesible para otros en toda la organización?
- ¿Qué monto de su presupuesto para capacitación y para desarrollo está destinado a apoyar las conversaciones de aprendizaje informal y compartir las prácticas efectivas en todas las fronteras de la organización?