

Aplicaciones y prácticas del aprendizaje en/de la experiencia

Este artículo se adentra en las posibilidades del proceso metodológico objeto de exposición y, a partir de la documentación del programa Mercurio 1996, avanza en el porqué de un diseño concreto, el que se aplica a la formación de formadores de dicho programa. Así, partiendo de esta documentación se puede comprender el sentido último de la metodología y el valor que se confiere a la documentación como instrumento de contraste de lo que ha sido vivido en el aula.

ABSTRACT

Autor: CARBALLO, Roberto.

Título: Aplicaciones y prácticas del aprendizaje en/de la experiencia.

Fuente: Capital Humano, n.º 103, pág. 42. Septiembre, 1997.

Localización: 63/97.

Resumen: El autor maneja su experiencia en la aplicación del mix metodológico fundamentado en el Aprendizaje en la Experiencia, y muestra la versatilidad del proceso, la cual permite ser útil para una gran variedad de aplicaciones, sean éstas consistentes en formar formadores o en desarrollar actitudes innovadores, trabajando intraempresa o en redes inter-empresariales, mediante tipo "shared learning", o bien para desarrollar la potencialidad de jóvenes y/o de emprendedores, o para procesos de integración o de absorción de una empresa por otra. La segunda parte del artículo indaga sobre el sentido de la práctica del AE, y presenta una experiencia a través de una ruta específica seguida mediante los materiales y documentación aportados al curso, todo teniendo presente que cada aplicación está en función de los objetivos y de las realidades donde se aplica, los cuales muestran la necesidad, por una parte, y los límites y oportunidades, por otra.

Descriptor: Aprendizaje en la Experiencia / Aplicaciones prácticas / Documentación / Grupo de Trabajo / Comunicación / Formación

El mix metodológico fundamentado en el AE tiene múltiples aplicaciones. En realidad, su versatilidad permite aplicarlo a multitud de situaciones, algunas de ellas muy diferentes.

Por ejemplo, se ha demostrado útil para:

- introducir metodologías grupales en equipos poco desarrollados y que se organizaban de acuerdo a supuestos básicos bionianos;
- para desarrollar actitudes innovadoras y emprendedoras en las empresas;
- como proceso básico para la formación de formadores;

- para procesos de integración de una entidad en otra;
- para orientar empresas hacia el cliente y desarrollar sus grupos internos;
- para desarrollar la potencialidad de talleres de jóvenes licenciados; etc., etc.

Todos aquellos procesos que requieran introducir comportamientos innovadores desde dentro de las empresas o mediante redes interempresariales, son posibles y además, lo son en función de lo que es necesario. Este proceso metodológico no es un sistema; es un proceso, una metodología; no es una técnica, es una manera de hacer las cosas que mira a partir de lo que ya se sabe, de lo experimentado por los participantes.

No es necesario trabajar con programas cerrados, sino que el programa tiene un diseño inicial y a partir de ahí se va construyendo por el grupo que participa. No hay dos actuaciones iguales, ni a veces parecidas. Y aunque los grupos se parecen, en lo esencial, mucho; sin embargo, no es posible aburrirse porque las situaciones son tan complejas y diversas, que todos los días descubres algo nuevo y todos los grupos aprenden y al tiempo te enseñan multitud de «nuevas verdades» derivadas de los «saberes antiguos» (de la experiencia de los participantes).

La experiencia, además, se vive en directo; ni siquiera ésta es enlatada y se habla de lo que me ocurrió hace no sé cuánto tiempo y en no sé dónde: se habla del «aquí y ahora»: la experiencia se construye, y lo que importa es cómo se construye, mucho más que lo que resuelve y sus resultados. Hacerlo sirve para aprender, pero hacer las cosas sabiendo lo que uno hace y por qué las hace y hacia dónde quiere uno caminar (cuál es nuestro horizonte); es decir, las cosas hechas conscientemente pueden permitir comprender mejor cómo se consiguen y por qué se consiguen, para derivar rutas más directas, rutas críticas, que nos acerquen poco a poco a los resultados buscados.



En este momento, esta metodología se ha aplicado:

– en la docencia universitaria, en segundo y quinto curso, asignaturas de Estructura Económica y Política Económica y desde hace más de quince años (1982-1997);

– en la formación de formadores: programa Mercurio para consultores de formación y formadores de pymes comerciales y con objeto de preparar a formadores que contribuirán a mejorar la situación de dichos tipos de pymes (1996-97);

– en la orientación al cliente de una unidad territorial regional de Telefónica, integrada por más de 2.000 personas (1987-1990);

– en el desarrollo de emprendedores-investigadores, apoyando el proceso de los Tallers del Centre de Divulgació de l'Informàtica de la Generalitat de Catalunya (1993-95), y en los PAI desarrollado a partir de los mismos (1996), programa del Institut Català de Telemàtica Aplicada;

– en la formación de directivos de Recursos Humanos, en el Magister de Dirección Estratégica de Recursos Humanos del Centro Superior de Estudios de la Universidad Complutense (1994-97);

– en el desarrollo de espacios innovadores inter-empresariales, consistentes en Redes de Cooperación, dentro del Programa PIMEGA del Instituto Galego de Promoción Económica de la Xunta de Galicia (1996-97);

– en la integración de una entidad financiera en otra (Programa Castor-Pollux) potenciando el estilo de dirección grupal de los participantes e incorporándolos a la nueva cultura corporativa (1997);

– en el desarrollo profesional y planteamiento global de la comunicación interna en un gran grupo alimenticio multinacional (1997-98);

– y una gran cantidad de proyectos más, algunos de los cuales se pondrán en marcha en los próximos meses, proyectos sobre Jóvenes Empresarios, sobre desarrollo de grupos de cambio, sobre Redes Profesionales, sobre Redes de Valor, Clusters enfocados hacia segmentos de mercado, etc.

Este tipo de planteamiento formativo se puede hacer intraempresa o interempresas, consiguiendo sus mejores resultados cuando los participantes tienen mayor riqueza potencial, porque detentan no sólo un background profesional, sino que además representan o vienen de culturas distintas y complementarias⁽¹⁾.

Esto, en el plano intraempresa⁽²⁾, tiene que ver con que no es lo mismo una persona de marketing que otra de producción u otra de control presupuestario, ya que cada uno «arrastra» una cultura o subcultura empresarial; en el plano inter-empresarial significa que se pueden combinar con éxito grandes y pequeñas empresas, servicios con industrias y agricultura, y no existen restricciones a la heterogeneidad

hasta de nivel profesional adquirido de sus miembros –o lo que es lo mismo, no es necesario tener ningún título⁽³⁾ para participar con éxito y aprovechamiento en este tipo de acciones: a nadie se le pide el carnet; sólo necesita experiencia de trabajo y de la vida–.

El cuadro que sigue presenta algunas de las aplicaciones en el interior de la empresa, y creo que puede resultar ilustrativo, porque puede aplicarse desde procesos de desarrollo de altos directivos hasta procesos de absorción de empresas, donde se busca una rápida –no inmediata– identificación cultural e integración empresarial. Las aplicaciones son de todo tipo y, por supuesto, el timing, los ritmos, los contenidos y otras cosas no son las mismas. Los coches no son iguales, pero la autopista es prácticamente la misma.

Voy a describir una experiencia de aplicación de este mix metodológico de AE, a partir de la documentación utilizada en el curso. Por supuesto, es una forma muy indirecta de comprenderlo, pero es indudable que permite al menos dar sentido a lo que se hizo en este caso. No hablaré del diseño concreto, porque realmente era un diseño muy complejo y necesitaría una gran cantidad de espacio para relatarlo. De hecho, con los resultados de este proceso hemos confeccionado un manual de más de trescientas páginas, que aborda diseño, planificación, ejecución, resultados y recomendaciones finales de tipo estratégico, documento que se ha entregado a la entidad financiadora del proyecto.

SENTIDO ESTRATEGICO Y METODOLOGICO DEL PROGRAMA MERCURIO

Abordaré el problema de un planteamiento concreto y la explicación del mismo. Para ello seguiré lo que llamo la ruta principal del programa, en este caso, lo que se hizo para la primera fase del Programa Mercurio. Esta ruta principal tiene muchas vertientes: y sólo voy a abordarlas desde una de las perspectivas, la que hace referencia al sentido de los materiales y documentación central utilizada⁽⁴⁾.

Es evidente que estos materiales y documentos están en relación con unos objetivos globales que, como dije más arriba, consistían en formar formadores que luego iban a dirigir sus actuaciones hacia pequeñas empresas comerciales en situación de dificultad, con objeto de contribuir a modernizarlas y dinamizarlas y adaptarlas a las situaciones cambiantes que, en concreto, les estén afectando. Como sólo es una de las razones centrales del proyecto, he preferido hablar de ruta específica, en vez de ruta principal, pero el sentido es el mismo.

Otras rutas específicas que formarían la principal, serían, por ejemplo:

- la formación y desarrollo paralelo de formadores y observadores, antes, durante y después del proceso y su aplicación;
- Otra ruta serían los contenidos adaptados a ese programa;

ma, en este caso, en torno a las empresas comerciales pequeñas.

- Otra ruta serían los métodos pedagógicos que se introducían en el grupo, haciendo practicar dichos instrumentos y recursos sobre el objeto de trabajo.
- Otra podría ser el sentido finalista y de investigación aplicada que tiene la segunda fase del proyecto, que se desarrolló en los meses de octubre a diciembre de 1996.
- Otra ruta sería el proceso metodológico básico que apoya todo el proceso.

Esta claro, pues, que de lo que voy a hablar es del conjunto de la ruta principal, pero desde una perspectiva específica, que en este caso, tiene un carácter explicativo de los hitos de entrega documental y su sentido en el conjunto del proyecto. Tampoco lo voy a hacer muy extenso, porque requeriría «trabajar» con cada material aportado y sus contenidos⁽⁵⁾, a fin de comprender mejor el porqué de esa elección y no de otro aspecto que también nos obligaría a hacer un repaso de documentación alternativa que no es el caso abordar aquí, pero que sí es tenida en cuenta en el diseño inicial del programa—. Sólo recalcar que:

a) se ha trabajado con material que ha nacido de experiencias directas del autor y del grupo de trabajo que ha puesto en marcha el proyecto, que no son una lucubración teórica, sino algo que nace de aplicaciones concretas, expresadas en términos altamente comprensivos para cualquier persona que sepa leer;

b) que el material siempre se entrega, después de presentarlo, y con un objetivo: o para leerlo y trabajar sobre él y traer resúmenes o aplicaciones nuevamente al aula, o bien porque apoya el trabajo de aprendizaje que se está haciendo; y, en todo caso, se utiliza para reforzar la experiencia que «se ha vivido» en el aula.

El material sólo tiene sentido si se ha trabajado el tema previamente en el aula⁽⁶⁾ (los pasos a seguir son diferentes a los tradicionales: aquí se ven primero las cosas, se viven, y luego se remachan y contrastan porque existe una teoría o un modelo o algo que lo ampara o contrasta, porque es indudable que nadie se puede creer que ahora vamos a descubrir muchas cosas nuevas).

c) Un último aspecto que no se contempla y que constituye el material más importante, sobre todo en los primeros pasos del grupo de formación, está constituido por el propio discurso de los participantes: la síntesis del discurso grupal, es decir, de su proceso de aprendizaje y conocimiento y de aportación.

En definitiva, sus descubrimientos, sus avances, sus aprendizajes. Este es un proceso de conservación de memoria que exige un apoyo metodológico en forma de un observador profesional en el aula, que contribuye a hacer ese resumen, juntamente con el profesor principal, y lo devuelve a los

participantes, inmediatamente después de terminada la reunión: lo hace primero verbalmente, y luego, se confecciona una síntesis que se remite a los participantes, para que ellos puedan seguir trabajando, al tiempo que los mantiene vinculados al programa.

Vayamos, pues, con una de las rutas específicas: la documentación⁽⁷⁾ y su sentido en el programa Mercurio.

1. Una ruta específica

El Programa de «Formación de Formadores» integra una documentación, que puede servir de guía indirecta de la configuración del curso, entendido como un conjunto. Uno de los factores claves en la configuración del curso ha sido el carácter de la metodología que, en lo básico, sigue al método científico. Esto significa que no se pueden «saltar» fases en un proceso metodológico. Para la empresa la situación modélica similar es, por ejemplo, la rueda de Deming que permite «rodar» desde el análisis al plan, de éste a la acción y, por último, el «check» o comprobación/contrastación.

2. ¿Por dónde empezar?

En el caso general, de tipo científico, las fases se inician por «El punto de partida» (Documento núm. 1), y éste es, ni más ni menos, que el diagnóstico y la comprensión de la realidad objeto de trabajo o de estudio (en el caso de la empresa, el mercado y el cliente, fundamentalmente). Este «punto de partida» no es normalmente objeto de especial cuidado por la dirección de las empresas, ni tampoco lo es la fase de modelización o de planificación de acciones estratégicas. Es por ello que conviene comenzar enfatizando por aquellos elementos que son «puntos débiles» estratégicamente de las unidades empresariales e institucionales. Así, esta lectura nos permite «reparar» lo que hay que hacer y al tiempo, nos ayuda a comprender, cómo hay que hacerlo: por dónde empezar y por dónde seguir.

Se da así un itinerario estructural que permite integrar el curso y al tiempo hacer comprender y reparar las fases necesarias para «hacer las cosas bien», con calidad.

Además, permite trabajar sobre puntos débiles de toda función formativa y directiva: normalmente se practica poco el análisis, que se da por sentado o conocido, y se ofrece teoría, es decir, algo terminado y que no se pone en duda. Es lo mismo que ocurre en la empresa: se hacen muchas cosas, pero se analizan poco. Acostumbrar al profesor y al directivo al análisis y a seguir una ruta metodológica es el objetivo.

3. Lenguaje, conocimiento y objeto de trabajo común

La causa principal por la que esto ocurre es que las empresas quieren correr mucho. Esto se traduce en una «necesidad patológica» de hacer y hacer y hacer y como mucho, ha-



cer y controlar, y vuelta al mismo ciclo. La raíz hay que buscarla en el estilo de dirección demasiado obligado por los acontecimientos, y siempre a remolque de lo que ocurra en el exterior, dando respuesta reactiva a los mismos. De ahí la importancia de hacer patente cómo se puede mejorar el estilo de dirección, porque éste también es el estilo de formación o el estilo de cambio o el estilo de vida.

Por esto, la segunda lectura presenta y permite comprender las «Ideas claves para mejorar el estilo de dirección» (Documento núm. 2), documento que parte de un planteamiento global y original de la empresa. Dicho «modelo» establece como variables claves para conducir a la competitividad y rentabilidad, el paso por la productividad mediante una función clave que integra organización y comunicación, todo ello orientado básicamente hacia el cliente.

Este modelo también permitió trabajar intensamente con los participantes y configurar un lenguaje común sobre lo que se entiende por empresa, con objeto de que el conocimiento mutuo entre los participantes se fundamente en una conceptualización vivida, pero también expresada a partir de parámetros equivalentes.

La lectura 3 permite completar el panorama del modelo básico de la empresa, a partir del énfasis en el cliente, y para llegar a él, el proyecto de empresa y la calidad, como proceso complejo, no solo calidad de producto y servicio («Cliente, calidad y proyecto de empresa»)⁽⁸⁾.

Un ejemplo, en forma de caso, que explicita muchas de las prácticas incorrectas que se producen en el seno de las organizaciones, y que se usó para trabajar sobre él en el aula es el documento núm. 4: «Hollywood en los Alpes», traducción de Manfred Kets de Vries⁽⁹⁾.

Pero no es suficiente con el método científico para abordar la empresa del presente y del inmediato futuro. Es preciso dar un paso más, y el mix metodológico con el que trabajamos, incorporamos el método de grupo de trabajo operativo, que permite desarrollar las potencialidades grupales y añadir un elemento innovador y avanzado no sólo al programa, sino también a la dirección de empresas y de organizaciones.

4. Una cuestión de método (grupal)

La lectura núm. 5 aborda este tema: «Metodología y antecedentes del grupo de trabajo». Explica lo que ocurre con los grupos de supuesto básico o naturales, los famosos grupos de Bion, y cómo se puede trabajar con ellos

para transformarlos en grupos de trabajo sofisticado, grupos de alto rendimiento. Esto tiene una gran aplicación en el ámbito de la formación para la mejora de la empresa, dado que lo que significa es saber cómo trabajar movilizandando todas las inteligencias de la empresa.

Nadie piense que esto que digo más arriba es fácil, pero es posible, con tiempo, mucho conocimiento sobre el tema y una necesidad de hacerlo. La mayoría de las empresas no se plantean trabajar en grupo porque dicen o parecen no necesitarlo; realmente se pierden lo mejor de una empresa —una empresa es un grupo— y, lo que es peor, se arriesgan a quedarse atrás en la lucha competitiva del mercado. La lectura 6 nos introduce en las rutas del progreso o de la innovación. Qué es lo que produce progreso y qué es lo que no permite el avance. En qué se fundamenta un supuesto básico de dependencia y de estancamiento y en qué se basa un supuesto de desarrollo y de progreso.

5. Innovación continua

La lectura: «De la dependencia al desarrollo: un camino hacia el progreso», nos adentra en los resultados de una investigación sobre la cultura corporativa y los estilos de dirección de una gran organización y su modelización por el autor, lo que ha permitido comprender las razones últimas del progreso o de la dependencia, así como sus consecuencias.

Llegar a saber qué factores inciden en un modelo de dependencia y cuáles en un modelo de progreso, o lo que sería análogo, qué es lo que conduce a nuestra organización al

desastre, y qué es lo que nos mejora permanentemente, es fundamental para comprender cómo ayudar a una organización, a una empresa y a sus integrantes. Si quiero implantar un sistema necesito un punto de referencia analítico para diseñar su mejor forma de implantarlo y venderlo y transformarlo en eficaz en la organización. No basta con tener la propiedad del sistema o de la máquina o del know-how o del modelo de organización. Es imprescindible darle un entorno de factores que favorezcan la innovación y el progreso. No vaya a ser que lo implantemos rodeado de factores que nos conducen al fracaso.

Y para avanzar es preciso incorporar, introyectar en las organizaciones y en sus actores, lo que hoy se denomina «Learning Organiza-



tions», lo que significa que una empresa ha de aprender permanentemente y de manera continua, adaptándose a cada nueva situación, y sobre todo, enfatizando en el hecho de que las cosas ocurren, y aunque no sean correctas, sirven para un aprendizaje continuo, un aprender que es la base de la ventaja competitiva, el know-how productivo de las empresas competitivas.

La lectura núm. 7 es un trabajo de resumen, en forma de transparencias, a partir del libro de Peter Senge «The Fifth Discipline»⁽¹⁰⁾.

6. Aprendiendo de la experiencia: Redes de innovación

El documento núm. 8 «La práctica del aprendizaje en la acción» contiene un buen trabajo teórico-práctico sobre cómo incorporar la experiencia y la acción a los procesos de aprendizaje. Esto es muy importante, porque añade un elemento más a la metodología: la mejor forma de aprendizaje (Sócrates, dixit) es aquella que nace y se desarrolla a partir de una práctica, de una experiencia vivida.

De ahí se derivan y de mi propia experiencia la última lectura, que es como la salida más actual para poner en práctica una praxis metodológica basada en lo científico, en el grupo, en la experiencia y en la mejora continua: estas son las redes de innovación, redes basadas en el aprendizaje compartido a partir de la propia práctica y de la propia experiencia.

La lectura 9, «Redes hacia la innovación», explica las razones básicas y el clima adecuado que es preciso crear para derivar condiciones favorables para un proceso de mejora continua, para un proceso innovador sobre un objeto concreto⁽¹¹⁾.

RECAPITULACION

Hemos visto la versatilidad de la AE y su orientación básica al cliente, adaptándose operativamente a cada situación compleja de empresas o de instituciones. Para comprender mejor esta metodología hemos incorporado un análisis de los materiales y documentación utilizados en un curso de formación de formadores, el programa Mercurio. Así, a partir de la documentación hemos podido comprender el sentido último de la metodología y el valor que se confiere a la documentación como instrumento de contraste de lo que ha sido vivido en el aula. El diseño específico de la documentación, el orden con que ha sido aplicada, y la interacción entre experiencia en el aula y «refrendo» teórico-práctico son los aspectos más relevantes. □

Todos aquellos procesos que requieran introducir comportamientos innovadores desde dentro de las empresas son posibles y además, lo son en función de lo que es necesario.

BIBLIOGRAFIA:

- W.R. BION (1976): «Experiencias en grupo». Paidós, Buenos Aires.
- M. BIRKENBIHL (1989): «Formación de Formadores». Paraninfo, Madrid.
- R. CARBALLO (1986): «Metodología y antecedentes del grupo de trabajo». Revista Comunicación, Madrid.
- (1990): «El punto de partida». Capital Humano.
- (1992): «Ideas claves para mejorar el estilo de dirección» Conceptos, Fundación EMI, Barcelona.
- (1992): «Cliente, calidad y proyecto de Empresa». Capital Humano.
- (1993): «De la dependencia al desarrollo: un camino hacia el progreso». Revista Afyde.
- (1996): «Redes hacia la innovación». Capital Humano. Julio-Agosto 1996.
- (1996): «Grupo y Enseñanza Universitaria». Revista Española de Investigaciones Sociológicas.
- R. CARBALLO et alii (1996): «Indagando en el porvenir» Revista AEDIPE, Junio 1996.
- S. FRITZEN (1989): «70 ejercicios prácticos de dinámica de grupos». Sal Terrae, Santander.
- M.F.R. KETS DE VRIES (1991): «Organizations on the couch». Jossey-Bass, San Francisco.
- T. LYONS (1990): «The Shared Learning Process». Journal of Quality and Participation, Septiembre.
- E. PITCHON-RIVIERE (1961): «Grupos operativos en la enseñanza». Revista de Psicología y Psicoterapia de Grupos, núm. 2, Buenos Aires.
- J.A. RODRIGUEZ PIEDRABUENA (1989): «Grupos de formación». Inédito, 59 páginas
- (1990): «¿Por qué las empresas entran en crisis?» Capital Humano.
- J. ROF CARBALLO (1987): «Violencia y ternura». Espasa-Calpe, Madrid.
- P. SENGE (1992): «La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente». Ediciones Granica, Barcelona.
- G.P. SWEENEY (1987): «The entrepreneurial firm as a Learning System in the Information Society» European Conference on the Regional Environment for Innovation and Technology, Barcelona.

⁽¹⁾ Véase «Redes hacia la Innovación» en el dossier «Innovación y Comunicación». Capital Humano, julio-agosto 1996.

⁽²⁾ Estoy convencido de que las grandes aplicaciones de programas de aprendizaje en la experiencia se van a lograr en poco tiempo en el interior de las empresas. Este es un mundo especialmente necesitado de un trabajo de estas características: la intercomunicación normalmente está muy por debajo de lo que sería conveniente para lograr resultados y eficiencia productiva y de servicios; la colaboración muchas veces resulta difícil o se logra mediante la imposición y a veces el miedo; la libertad, como espacio necesario para llegar y mantener un espacio innovador, está realmente limitada por normas, reglas escritas y no escritas y por la jerarquía empresarial. En fin, la formación es tradicional y regresiva, dado que se aprende para conservar, y no para innovar o para cambiar –para conservar el puesto más que para renovar, actualizar y mejorar el puesto de trabajo que uno ocupa–. Muchas veces la enseñanza es obligada, viene obligada o por la empresa o por las circunstancias; no es un acto conscientemente calculado como necesario para continuar contribuyendo a un conjunto, a un grupo, que es la empresa.

⁽³⁾ El título más importante es tener experiencia y poder compartirla. Si no tienes experiencia es difícil trabajar de esta forma.

⁽⁴⁾ Entiendo que si se comprende el planteamiento racional de por qué se han usado unos materiales y documentación principales, y sí se explica el papel que juegan cada uno de ellos, se está presentando sintomáticamente las razones profundas de hacer las cosas como se han planteado y se han hecho, la que nos permite dilucidar por qué por aquí y por qué por allá.

⁽⁵⁾ Y esto sería inacabable, porque sería preciso presentar cada artículo y su sentido en el proyecto global. Es imposible reproducir la realidad, tal es su complejidad.

⁽⁶⁾ Por eso este artículo nace como un material de trabajo que se entrega como documentación para leer y trabajar en la primera sesión de la segunda fase del programa de Formación de Formadores. Se trata de que los participantes en



esta segunda fase «se reconozcan» por lo que han hecho y lo que hemos trabajado con ellos, y reconozcan y experimenten nuevamente lo que «ya han visto» y hasta sufrido, a veces sin entender totalmente su sentido, en el aula en la primera fase. Por eso, este trabajo sirve como base para «reconocer» y «reparar» la memoria de la primera fase; reconocerla, identificándose con parte de ella, porque ya lo he vivido; repararla, porque es una «devolución» de lo que se ha hecho, pero ahora mejorado sobre la base de los mismos resultados de la experiencia. Si un grupo es capaz de reparar su memoria, reduce las probabilidades de error y le permite además sumar y aportar nuevas cosas que añadirán y mejorarán lo que ya se sabe. Este es el sentido último de entregar un documento de estas características al grupo de formadores de esta segunda fase del proyecto Mercurio. Su lectura atenta les permitirá reconocerse y repararse y de esa forma, trabajar mejor como individuos y como grupos. La lectura de este trabajo se ha recomendado como tarea para hacer entre la primera y la segunda sesión de la segunda fase, junto con otras tareas con las que trabajaremos en la segunda reunión. Tengo que advertir que no se ha entregado el trabajo final, sino un borrador que, en lo substancial, es la estructura del trabajo: un artículo de 43 páginas. Este cuando se termine es probable que tenga alrededor de las 55, pero ha sido desarrollado ampliando las 43 iniciales.

⁽⁷⁾ La relación documental de la primera fase que ahora se comenta se relaciona en la bibliografía, incorporando un asterisco para su mejor identificación.

⁽⁸⁾ Una empresa o una institución cobra su sentido pleno si tiene clientes. En caso contrario, no sobrevivirá. De ahí la importancia de atender lo que se demanda y de ahí la oportunidad que supone la existencia de clientes –o ciudadanos o alumnos–. El cliente paga la nómina y la empresa puede sobrevivir si los clientes responden a sus propuestas. El cliente es el punto de referencia de una organización y su excelencia está relacionada con la comprensión de sus necesidades reales y una interpretación adecuada de las mismas, ofertando aquello que realmente se demanda. Desde los años ochenta la oferta va haciéndose más y más consciente y formalizándose como Proyecto de Empresa. Ahora ya no sirve con vender productos o servicios, sino con vender una marca, una imagen, una proyección empresarial sobre el mercado. Eso obliga a organizarse de manera distinta en el interior de la empresa y se empieza a hablar de «cliente interno», de «grupos de mejora», de «dirección participativa», de «movilización de inteligencias», etc., etc.

⁽⁹⁾ Y aquí aparece el papel de la gerencia –sea propietaria o directiva–, un papel tantas veces ensalzado y tan pocas veces puesto en su verdadero nivel. El mundo de la dirección sigue siendo un mundo claramente desconocido. ¡Qué les vamos a decir a aquellos que han triunfado y que están seguros de sí mismos! Han hecho dinero, han procurado puestos de trabajo, siguen ganando dinero y las cosas se hacen a su manera. En los mismos años ochenta se empezó a hablar de «neurosis» en las organizaciones y de «líderes» prisioneros, como en la Moncloa, de su mismo liderazgo y que en él aprisionaban a sus seguidores. Es conveniente ver casos reales. A veces la neurosis del propietario o del gerente o del directivo es causa de su realización y de su éxito, pero también puede serlo de su fracaso. Fíjense qué curioso, la misma neurosis, el mismo problema de desadaptación, que en un momento se convierte en factor de éxito, puede ser un factor de fracaso, un poco más adelante. Resulta paradójico.

⁽¹⁰⁾ Libro que no ha tenido la difusión adecuada, entre otras cosas porque se ha traducido su título directamente, como «La quinta disciplina», y como creo que convendrán conmigo, a nadie le gustan las disciplinas, excepto –supongo– a los torturadores. Mal título para un gran libro. Todavía sigue vigente: es evidente su actualidad y máxime en nuestro país tan necesitado de organizaciones modernas y vivas.

⁽¹¹⁾ Bajo el epígrafe de Redes de Innovación recojo todo un planteamiento metodológico que asume diversas formas según el objeto de trabajo. Pueden ser Redes de Cooperación Interempresarial o Redes Interempresariales; pueden ser Redes Profesionales; pueden ser Redes de Valor o de Cadena de Valor; pueden ser Redes de Integración; etc. En última instancia, se trata de crear espacios de comunicación que favoreciéndola y enriqueciéndola, faciliten libertad individual y grupal, y sobre todo, razones y acciones de colaboración, que contribuyan a poner en marcha mejoras continuas en las empresas y en las organizaciones. Estas redes pueden practicarse enfocadas a un área de proyecto o dentro de una empresa concreta. En fin, las variedades son diversas, pero la metodología asume unos principios similares.

Un ejemplo de lo que se trabaja en una red interempresarial se encuentra recogido en el artículo «Benchmarking y grupo de trabajo» de la revista *Capital Humano* de Julio-Agosto de 1996; y un ejemplo de memoria-resumen de una red profesional, lo tengo publicado en la revista *AEDIPE* de junio de 1996 «Indagando en el porvenir: ...».