



Max Schupbach



EUROPA, EE.UU. Y EL CARIBE – DEMOCRACIA PROFUNDA, COLABORACIÓN Y ESTRATEGIA EN UNA COMPAÑÍA PERTENECIENTE AL RANKING 500 DE LA REVISTA FORTUNE

Dr. Max Schupbach

En esta sección, en letra azul, encontrará los puntos más importantes acerca de la teoría del Trabajo con el Mundo de Amy y Arnold Mindell. Éstos explican algunos de los términos y conceptos que se usan en la descripción de este caso. Si ya está familiarizado con el Trabajo con el Mundo, o no le interesan tanto los aspectos teóricos, puede dirigirse directamente a la descripción del caso.

Puntos más importantes de la teoría del Trabajo con el Mundo

Lo que sigue son los puntos más importantes de la teoría y metodología que se requieren para comprender las descripciones de casos. Para más información acerca de estos términos y conceptos, por favor lea la introducción al [Trabajo con el Mundo: Transformación dentro de las Organizaciones, Comunidades, Empresas y el Espacio Público](#).

*De acuerdo con el paradigma del Trabajo con el Mundo, una organización o grupo funciona en diferentes niveles que actúan como mundos paralelos. Uno de estos mundos es la realidad cotidiana, que consiste en hechos organizacionales, gente, estructuras, metas, estrategias y problemas que requieren ser solucionados. En otro nivel, que se auto organiza, encontramos un grupo como algo estructurado por un **principio organizacional**, un **campo**. Este campo distribuye las diferentes polaridades, o posiciones, dentro del grupo. A nivel auto organizador, algunos asuntos que se consideran "problemas" son de hecho intentos del sistema de auto balancearse. Muchas de estas tendencias auto balanceadoras están relacionadas con polaridades, en donde sólo una parte es directamente visible, y la otra es una presencia no-local dentro del grupo. Por ejemplo, escuchemos a un líder diciendo: "¡Somos fuertes y no tenemos miedo; y seguiremos adelante sí o sí!" Ya allí se puede percibir la polaridad de ese grupo: alguien que duda y es escéptico, a quien se dirigen esas palabras, un*

oponente imaginario que cree que no hay esperanzas y que no deberíamos seguir adelante. Como facilitadores, para hacer más visibles estas posiciones y para darles la oportunidad de interactuar, podemos convertirlas en roles. Para representar la obra, es necesario pensarlo como un grupo de personas dirigidos por un director invisible, una especie de mente de grupo, más grande y no-local. Cuando uno trata de dirigir el grupo siente como si una mano invisible estuviera actuando en nuestra contra, cuando de hecho se trata de la tendencia auto organizadora que puja hacia otra dirección.

*Se puede hacer una diferenciación más profunda de los roles y dividirlos en roles de la realidad consensual y roles fantasma. Los **roles de la realidad consensual** (también llamados "roles RC" o, como los denomino yo habitualmente, simplemente "roles") son posiciones que pertenecen al sistema de creencias central de la cultura o del grupo y, por lo tanto, son generalmente aceptados dentro del grupo. Se los puede mencionar sin que ello cree una reacción violenta por parte del grupo. Por el contrario, los **roles fantasma** son conductas que no se nombran porque no son "aceptables" o "racionales" dentro de una cultura organizacional dada, o en el exterior: en lo que se considera la "realidad". Aunque estos roles no se expliciten, todos sienten su presencia y sufren sus consecuencias. También se pueden detectar los roles fantasmas en la comunicación no intencional.*

Los roles RC y los roles fantasma crean juntos una especie de obra fantasma. Imagine una obra de títeres, en la cual dos títeres tienen un diálogo, y tras la pantalla iluminada del teatro de títeres, Ud. ve los contornos de un tercer títere. Los dos títeres del frente están dialogando, pero de vez en cuando, el tercer títere, que está detrás de la pantalla, acota algo. Los títeres del frente parecen desconocer la presencia del títere fantasma, detrás de la pantalla, y tienden a pensar que el otro títere visible fue el hizo la acotación. En una obra de teatro de títeres, esto conduce a una confusión divertida. Divertida para los espectadores, pero no para los títeres mismos, que están de hecho angustiados. El nivel de los títeres angustiados que no pueden ver al títere fantasma sería el nivel de la realidad consensual; el nivel que incluye al títere fantasma sería el nivel auto organizativo, o lo que llamamos el nivel del sueño. A propósito, el ejemplo recién descrito acerca de que la audiencia disfruta la obra pero no los títeres, también puede aplicarse al proceso de grupo. Muchas de las interacciones, si uno está atrapado en una polaridad o rol, pueden ser dolorosas. Sin embargo, una vez que uno entiende la estructura y deja que hable el rol fantasma, detrás de la confusión, hasta se le puede producir una sonrisa en la cara.

Todos somos concientes de estas dinámicas. Cuando hablamos de qué "realidad" tiene lugar en un grupo, en contraposición a lo que se dice en la superficie; estamos en el reino de los roles y los roles fantasma. Los roles hablan con oraciones correctas, usan las formas de comunicación correctas y sostienen los puntos de vista correctos, sea ellos cuales fueren dentro de un

cultura organizacional dada. Sin embargo, la voz de los roles fantasma se presentan a modo de susurro en las insinuaciones y sub-textos, en la falta de reacción hacia algunas de las cosas que se dicen.

Una de las razones por las cuales los grupos generalmente evitan hacer explícita la comunicación no intencional o darle voz a los roles fantasma, es el miedo a que las consecuencias de estas acciones sean imposibles de resolver. Esto tiene sentido desde la perspectiva de la realidad consensual, donde estamos acostumbrados a que no se resuelvan nuestros conflictos y donde las relaciones se pueden dañar para siempre porque alguien dijo "la verdad". Desde la perspectiva del Trabajo con el Mundo, esto tiene sentido pero desde un ángulo diferente. Los roles y los roles fantasma son no-locales en el sentido de que realmente pertenecen a todos. Por lo tanto, el procesamiento de roles fantasma consiste en darse cuenta de que uno también es como la persona, rol o grupo que uno creía responsable de todas las dificultades. Es por eso también que si una persona que había tomado un rol poco popular deja la organización, otra persona tomará ese mismo rol o alguno de sus aspectos. Aunque generalmente se ven los roles fantasma en el grupo ajeno, estos también están presentes en el grupo propio, aunque allí permanecen marginados. En la descripción del caso, puede ver cómo los dos sub-grupos que se describen proyectan una conducta particular de su propio grupo, sobre el grupo ajeno.

Estas dinámicas son las razones por las cuales muchas veces se necesita una interacción cargada o emocional para comprender de lleno cómo están presentes esos roles en el grupo propio. El proceso de toma de auto conciencia acerca de la naturaleza propia no puede suceder fácilmente a nivel racional o lineal solamente, ya que es precisamente ese nivel el que contiene generalmente los sistemas de creencias que marginan el problema del cual el grupo necesita tomar conciencia. Debido a este proceso invertido, la única solución en este sentido es una toma de conciencia: darse cuenta cómo somos ante la mirada del otro. No es de extrañar entonces que evitemos a toda costa las confrontaciones directas.

Alcanzar tal toma de conciencia es, sin embargo, un asunto altamente emocional. Generalmente nos fuerza a atravesar un período de intensificación y confrontación. Si podemos hacer eso, al tiempo que seguimos nuestra experiencia total tomando conciencia, paso a paso, finalmente llegamos a ver cómo esos roles están presentes en el sistema todo. La información total, o conocimiento, que contienen los roles se explicitan entonces y todo el grupo puede utilizarla de forma creativa.

Desde esta perspectiva, los disturbios o problemas son posibilidades ¡que nos piden a gritos que las usemos! Es tarea del facilitador crear una contención segura para los participantes y asegurarse de que, al final del proceso de grupo, los conflictos hayan sido solucionados y todos hayan comprendido las

nuevas dimensiones respecto a los problemas que se estaban presentando. Los participantes y clientes no sólo tienen el derecho, sino también el deber de ser escépticos y estar preocupados acerca de los resultados del proceso. Es también tarea del facilitador percibir y relacionarse con esos miedos, y asegurarse de que todos estén "protegidos".

Una facilitación sustentable es aquella que está basada en el descubrimiento y el apoyo de las tendencias auto-facilitadoras básicas del colectivo. Los roles que facilitan, de hecho, el proceso todo están ellos mismos contenidos en todos los grupos; aunque el grupo mismo no siempre reconozca o exprese dichos roles. Un ejemplo de estos roles es la "sabiduría" (en inglés, eldership, cuyo significado es 'sabiduría, así como también 'gobierno de los ancianos'). La sabiduría se basa en una cálida distancia que entiende la vida y la gente como un misterio en desarrollo que se está develando y, por lo tanto, respeta y apoya a cada persona y tendencia al tiempo que es capaz de crear límites de forma no ofensiva. Está enraizada en las convicciones de una persona acerca de la vida, y el rol que juegan ese espíritu y la naturaleza. Dichas convicciones no deben ser necesariamente explícitas, pero generalmente las siente la persona en su corazón. El sabio (elder) permanece centrado en sus propias creencias acerca de los valores fundamentales que hacen posible la vida juntos en este planeta. Sin embargo, estas creencias no se imponen a otros, sino que se modelan de forma que inspiren a que los demás las sigan. La sabiduría es independiente de la edad y se expresa tanto en gente común como en líderes y facilitadores.

EUROPA Y EL CARIBE – TRABAJO EN EQUIPO Y DIVERSIDAD PROFUNDA DENTRO DE UNA COMPAÑÍA PERTENECIENTE AL RANKING 500 DE LA REVISTA FORTUNE

Descripción del caso

Contexto y comentarios preliminares

En la descripción de este caso puede leer el desarrollo estratégico de un retiro que facilitamos para el grupo de gerentes ejecutivos pertenecientes a una empresa del grupo Global 500. (Global 500 es una lista de las 500 compañías más grandes del mundo). Este grupo tiene una presencia global y sus oficinas centrales se encuentran en los Estados Unidos de América. Sus actividades cubren una amplia gama de sectores industriales diferentes y diversos. Somos dos consultores externos y facilitamos un retiro anual sobre estrategia con los gerentes ejecutivos. Dicho grupo está formado por 50 a 60 personas. Más de la mitad son altos ejecutivos senior y el resto son expertos provenientes de diferentes niveles de la organización y distintos países del

mundo entero quienes, por diferentes razones, fueron invitados a participar del retiro.

Estos retiros tratan asuntos varios y su objetivo es que den como resultado una visión común y un programa acerca de cómo conducir los asuntos de la empresa el año siguiente. Aunque el foco principal está puesto sobre el desarrollo de la estrategia general, muchos miembros del grupo están interesados en resolver también problemas del equipo, a medida que estos surjan, que se perciban como obstáculo para la eficiencia organizacional. Generalmente se incluyen en la agenda pequeños problemas organizacionales si se perciben como una posible fuente de aprendizaje para el desarrollo de la compañía en general. Asistimos al grupo al crear una agenda, y guiamos al grupo a través de ella. Cuando aparecen los “puntos conflictivos” (momentos en los cuales el grupo muestra el potencial para polarizarse alrededor de un tema en particular) tratamos de establecer un consenso a favor o contra en el grupo, hurgando aún más profundamente en el área problemática.

Por lo tanto, durante el retiro, los procesos lineales de grupos con establecimiento de metas, asignación de tareas, planeamiento del presupuesto y otras actividades por el estilo se mezclaron de forma orgánica con procesos de grupo altamente emocionales, relaciones de trabajo y desarrollo de la visión de la compañía. Hacia la culminación del retiro, ayudamos a la organización, generalmente en sesiones altamente energizadas, a descubrir sus propios mitos. Los mitos organizacionales contienen la esencia de la organización, su singularidad, su rol en el mundo en general, y el significado que tiene en el marco del desarrollo de la humanidad. Toda organización tiene un mito de estas características, sin importar su tamaño o su misión. El mito es un patrón que abarca las diferentes manifestaciones de la organización, e incluso se lo puede encontrar escondido en lo que a veces parece a la vista como errores ostensibles o malfuncionamiento de un grupo.

Con frecuencia, las visiones de los fundadores son aspectos del mito organizacional, y también las dificultades iniciales, etc., que todavía se mencionan en los pasillos de los pisos ejecutivos. Sin embargo, un mito organizacional va más allá de eso. Si lo desea, puede leer más al respecto en la sección [mito organizacional](#). Dicho mito necesita ser redescubierto y recordado esporádicamente, ya que infunde de vida a las rutinas, trae nuevo entusiasmo a nuestro trabajo y da mayor significado a nuestras actividades. Usamos la sesión final para llegar a la esencia del proceso del retiro en su totalidad y, a partir de allí, develar el mito organizacional. Finalmente, facilitamos luego la traducción de dicho mito a una versión final y lo usamos para enmarcar el enfoque de la estrategia general en términos de desarrollo organizacional y tareas futuras de manejo del cambio. Este proceso muestra cómo un mito organizacional es una cualidad orgánica inherente a todos los

grupos y, una vez que se descubre, da como resultado una visión. Resulta una experiencia poderosa el descubrir el espíritu que hizo que la organización tomara conciencia de los cambios que quiere que sucedan y luego encontrara una forma para co-crearlos. Finalmente, proporcionamos técnicas de toma de conciencia para rastrear los cambios durante el período de implementación, en los meses siguientes.

En el caso de la organización que se describe aquí, estamos facilitando el retiro por tercer año consecutivo. Luego de cierto escepticismo inicial de algunos de los participantes acerca del valor de trabajar en diferentes niveles (lo cual nos dio la oportunidad de explicar cómo nuestros métodos agregan valor), el grupo se encuentra ahora entusiasmado respecto a explorar las posibles áreas problemáticas. Si la mayoría del grupo considera cierta área problemática demasiado intrascendente para ameritar su discusión, pero otros no están de acuerdo con esto; formamos entonces subgrupos o les ofrecemos soluciones personalizadas fuera del horario de la reunión general

Preparación para el retiro

Generalmente, dedicamos hasta dos semanas para la preparación de estas sesiones. Dicha preparación incluye:

Capacitación de pares y preparación:

Antes de meternos en una organización, especialmente si es por primera vez, sentimos cierta aprensión. En lugar de tratar de superar nuestros miedos, los exploramos. Ellos nos pueden decir mucho acerca de la organización, cosas que nuestra mirada racional normal ha ignorado.

En este caso, trabajamos sobre nuestros nervios acerca de un miembro dentro del grupo de liderazgo patrocinador. Este es su primer año en la organización y ha sido muy crítico respecto al proyecto en su totalidad, del cual pensaba, obviamente, que era una pérdida de tiempo y dinero. Mi primera reacción sentenciosa fue pensar que era una persona inculta y no sabía lo suficiente respecto al enfoque de los sistemas en general o al Trabajo con el Mundo en particular. En la sesión de capacitación de pares, mi co-facilitadora me apoyó para que hiciéramos un role-play en el cual yo asumí el rol de esa persona. Cuando actuaba ese rol, de repente me di cuenta de que la formación y experiencia como banquero e inversionista que esta persona traía al grupo no era tenida en cuenta seriamente en ese grupo de pensadores estratégicos y expertos en liderazgo. Esto fue muy útil para mí dado que uno de los temas del retiro, el cual no se discutirá en la descripción de este caso, era debatir la continuidad de una actividad industrial en particular, la cual tenía considerable valor emocional en cuanto a la historia y la tradición de la compañía, pero que sin embargo no tenía sentido en términos de ganancias. La compañía había tenido esta pelea por tres años y, año tras año, decidía continuar la actividad como símbolo de sus raíces y su historia, por decirlo de alguna manera, y como un sello

característico de su misión como compañía. Resultó que para ellos esta actividad de negocios en particular era considerada un símbolo de la relación de la compañía con el ambiente y la diversidad, ambas importantes en la visión original del grupo, por el cual querían que se los viera y reconociera. Gracias a este trabajo interno, me sentí más competente cuando, durante la discusión, se terminó apoyando la opinión del nuevo miembro de discontinuar la actividad en cuestión, y pude ayudar al ofrecer una alternativa, para explicitar esa tradición y enmarcarla como la esencia de la compañía, y explicar cómo estaba ella presente en algunas de las actividades más recientes del grupo. Este proceso dio como resultado finalmente, al año, una nueva declaración de la misión de la compañía respecto a su relación con la diversidad y el medio ambiente, enmarcándola así en el contexto de todas sus actividades de negocio y gobierno corporativo. Menciono esto para mostrar dos cosas: en primer lugar, cómo los propios miedos y reacciones del facilitador, si se develan, pueden ser una fuente de información útil acerca del grupo como un todo; y en segundo lugar, cómo estos valores también actúan en la descripción del caso que sigue, en donde la discusión hace foco en otro tema.

Durante el período de preparación, los facilitadores debemos realizar un arduo proceso de 'capacitación de pares' en el cual trabajamos entre nosotros para crear mayor conciencia acerca de las propias agendas, preguntas, miedos y reservas que pudiéramos tener respecto al evento a realizarse. También resolvemos posibles problemas del trabajo en equipos: como la competencia y los celos. Simultáneamente, contactamos a nuestro grupo de liderazgo patrocinador (sponsoring leadership group) para evaluar la situación actual, clarificar sus metas y agenda, y para que nos pusieran al tanto de los últimos acontecimientos. Una semana antes de la reunión en sí, invitamos a todos los participantes a que se unieran a nuestra extrared (o extranet). La extrared es un ambiente seguro, en línea, al que se pude acceder a través de la Internet y permite compartir documentos, realizar encuestas, realizar discusiones de grupo, usar la pizarra en línea, y posibilita interacciones de capacitación personalizadas y confidenciales. Esta instalación en línea proporciona un espacio para modificar la agenda y preseleccionar los temas antes de la reunión, y da la oportunidad de tener una visión general preliminar de los posibles puntos conflictivos. También usamos la extrared luego del retiro, para informar sobre posibles temas restantes que salieron a la luz algunos días después del retiro, y para asistir en la implementación del proceso del cambio.

Como parte de nuestra preparación, también investigamos numerosas preguntas de contenido que tocan el tema de la facilitación que se iba a realizar. Durante la fase de preparación del caso que aquí se describe, nos dimos cuenta de que había un tema potencial: la expansión de la compañía en el Caribe. Esto nos condujo a estudiar los aspectos asociados a este tema. No sólo leímos el informe anual de la compañía, sino que también uno de

nuestros asociados realizó una investigación independiente acerca de la situación del mercado mundial para ese sector industrial en particular del departamento que estaba buscando la expansión, el posicionamiento estratégico dinámico de la compañía dentro del mercado global, y la base ejecutiva para dicha expansión de aquel sector en el Caribe. También estudiamos la situación económica del país elegido, y uno de nuestros asociados investigó y creó un perfil cultural de los tres grupos principales que estaban involucrados en el proyecto. Somos fervientes partidarios de la sobre-preparación, la cual creemos es una condición indispensable para una facilitación y consultoría exitosas. Es parte de nuestro enfoque denominado: Gerenciamiento Total de Calidad (TQM del inglés Total Quality Management). Hemos descubierto que este conocimiento extra fomenta una mayor credibilidad y confianza, y permite a los participantes hablar más libre y directamente; mientras que, al mismo tiempo, nos ayuda a agregar contenido a la discusión. De todas formas, una vez que comenzamos la facilitación, este conocimiento permanece como un fondo, y seguimos el surgimiento espontáneo del proceso de grupo; y usamos la información de nuestra preparación sólo si un contexto particular así lo requiere.

Descripción del caso

El proceso que está a punto de leer tiene como intención brindarle un panorama acerca de cómo puede trabajar un grupo un tema mediante el cambio de niveles. Dicha descripción deja fuera muchos detalles de la facilitación. No se centra en las intervenciones (exactamente cómo se formularon) ni en la complejidad de los cambios de niveles. Por lo tanto, sugiere una cierta sensación de fluidez y rapidez en algo que es altamente cargado de interacción. Aunque, si el facilitador tiene la comprensión necesaria de los varios roles presentes, el proceso de grupo debería reflejar cierta sensación de fluidez y de tarea hecha sin esfuerzo, y transmitir la impresión de que fue todo un flujo orgánico. Si está interesado en aprender más acerca de la micro dinámica de la facilitación del Trabajo con el Mundo, por favor, visite la sección de esta página web que se centra en una de estas interacciones de la facilitación y explica, paso a paso, cómo funciona; para que así pueda entender mejor la complejidad de estos métodos e intervenciones.

Al leer este caso, puede llegar a sorprenderle la velocidad con que ocurre todo. Parte de ello se debe a que frecuentemente he utilizado un resumen de lo que realmente sucedió. Sin embargo, el proceso en su totalidad tomó poco menos de una hora. Lo que explica la velocidad es el uso del rol fantasma y el concepto de 'umbrales', los cuales reducen los ciclos: los fenómenos por los cuales ambas partes van y vuelven con argumentos repetitivos.

Primera escena:

Es el Día Dos de la reunión. Esta tarde se reúne el grupo entero. El programa de esta tarde incluye un tema relacionado al desarrollo y progreso de una nueva sucursal de uno de los grupos de producción de la filial en el Caribe, la primera filial encargada de esa línea de producto en esa parte del mundo. Durante el receso circuló el rumor de que había habido muchos problemas y de que la reunión se había concebido como la oportunidad para sepultar aquel proyecto.

La líder del proyecto, llamada Brigitte, abre la reunión con un informe, resumido a continuación:

‘Nos hemos encontrado con algunos problemas hasta ahora. Hubo problemas dentro de la cadena de provisión de los constructores. Algunos materiales se perdieron, desaparecieron o fueron del tipo equivocado. Sumado a esto, hubo algunos problemas con el personal. Los trabajadores, o bien no se presentaban cuando se suponía que lo hicieran, o abandonaban sus tareas. Una vez, tuvimos que contratar trabajadores no calificados para cumplir con los plazos de tiempo estipulados. Esto dio como resultado problemas adicionales, lo cual nos atrasó aún más. La comunicación entre los gerentes de proyecto de la empresa y el equipo local es generalmente complicada. Sin embargo, creemos que podemos superar esos problemas mediante la renovación de nuestros esfuerzos’.

Mientras trataba de aparentar confianza y estar en control de la situación, la voz de Brigitte denotaba frustración; con su mirada fija en el piso, evitaba hacer contacto con la mirada de los demás.

Alonzo, el líder de equipo del grupo del Caribe, habló entonces. Lo que sigue es un resumen de lo que dijo:

‘Sí, ha habido ciertas dificultades. No se ha implementado aún la infraestructura necesaria. A veces es difícil hallar los materiales que necesitamos – a veces ni siquiera están a nuestro alcance-. Además, las condiciones climáticas extremas hacen más lento nuestro trabajo. Pero hacemos lo mejor que podemos y finalizaremos el proyecto lo más cerca posible de plazo de tiempo estipulado. Estoy seguro de que podemos zanjar nuestras diferencias’.

La voz de Alonzo suena distante, como si hablara de otra persona. También él evita mirar al resto. La atmósfera es tensa.

Otros ejecutivos formulan algunas preguntas, Brigitte y Alonso básicamente reiteran lo que ya habían dicho. Varios de los ejecutivos más importantes asienten con la cabeza, como indicación de que comprenden, pero sus expresiones faciales indican escepticismo: uno frunce el entrecejo, otros fruncen el ceño, alguien se inclina poniéndose más lejos del orador, otra persona se cruza de brazos. Uno de ellos sugiere, de manera neutral, otorgarle un mes más al proyecto para, luego de ese período, tomar una decisión, junto con los interesados inmediatos, acerca de cómo continuar. Varias personas estuvieron de acuerdo con esto y el grupo parecía dirigirse al siguiente tema. La atmósfera del grupo era pesada y algo depresiva; Brigitte se veía alterada. El grupo acepta nuestra sugerencia de pasar más tiempo explorando los temas relacionados con este proyecto.

Análisis: Las dos partes plantearon su posición inicial, ambas partes parecían saber qué iba a decir la otra. No cabían dudas de que no se trataba de una discusión nueva. Ambos transmitieron comunicaciones tanto intencionales como no intencionales, o, como las denominamos nosotros: señales dobles.

A nivel "cuantificable", o de realidad consensual, está el contenido de la comunicación, el cual señala un entendimiento mutuo de los problemas y un acuerdo para seguir intentando resolverlos. Esta es la comunicación intencional. Ambas partes tienen un acuerdo tácito: prefieren una lectura lineal racional (similar a la lectura de una lista de compras) y la supresión del conflicto abierto que se puede sentir en la atmósfera y que se expresa en el tono de voz y el lenguaje corporal. Estos últimos aspectos, tono de voz y lenguaje corporal, son parte de la comunicación no intencional. Distinguimos también otro nivel, un nivel de auto-organización, al que también llamamos nivel de sueños. Es de auto-organización porque no lo podemos controlar y porque no estamos identificados con los que nos está pasando "a nosotros".

Es en el nivel de auto-organización que los roles fantasma se encuentran en la comunicación no intencional y frecuentemente no verbal. En este caso, se trata del enojo en las voces, el descontento de los ejecutivos que escuchan el informe que se les está dando, y la atmósfera general de depresión y frustración hacia el final. Lo que se pospone no es tanto la decisión sino la intensificación del conflicto que está presente en la comunicación no verbal. Pensamos que una intensificación beneficiaría ahora al grupo.

En este punto, nos encontramos en presencia de muchos mundos paralelos. Desde un punto de vista, frecuentemente llamado democrático-humanístico, se puede argumentar que las oficinas centrales, con su forma de pensar predominantemente europeo-norteamericana, necesitan abrirse a la diversidad y aceptar los diferentes valores culturales del personal del Caribe; y aprender a trabajar con ellas. Desde el otro extremo de esta polaridad, está el punto de vista generalmente llamado viabilidad organizacional, o estrategia corporativa. Desde allí, se puede argumentar que es momento de cancelar el proyecto dado que está costando demasiado dinero y poniendo en peligro la competitividad de la organización entera.

Estos dos puntos de vista son sólo la punta del iceberg. Detrás de ellos se hallan el tema de la globalización, y estrechamente unido a él, un discurso básico acerca de qué entendemos por progreso, democracia y qué valores nos ayudan a crecer y a florecer en este planeta. Dentro de este debate se halla la discusión acerca de las diferencias culturales y la evolución de las sociedades, que aparecen como espíritus del tiempo, por decirlo de alguna forma, en el escenario local de la obra acerca de la cultura corporativa y la estrategia. Si bien el escenario puede ser local y los roles pueden ser actuados por actores locales, podemos encontrar estos roles que se están actuando aquí en todo el mundo.

*Desde el punto de vista democrático-humanista, por ejemplo, el éxito o fracaso de la globalización depende de la capacidad de aquellos que detentan los recursos económicos para relacionarse con estilos culturales diferente de otras partes del mundo, y para permitir que esto sea una experiencia enriquecedora. Esta posición argumentaría que si la gente no aprende a apreciar otros estilos culturales, no habrá soluciones sustentables sino cada vez más revueltas y rebeliones. Desde el punto de vista de la supervivencia organizacional, la viabilidad corporativa se ve amenazada dentro del mundo competitivo. Se argumenta que si no queda ninguna organización, no habrá gente con trabajo con la cual discutir los valores de la democracia. Desde la perspectiva del Trabajo con el Mundo, ambas posturas son realidades parciales, mundos paralelos; pero son ambas correctas y complementarias dado que son parte del mismo campo. Junto con otros puntos de vista y mundos paralelos, ellos representan la realidad toda. Al introducir el concepto de **Democracia Profunda** y sus métodos para trabajar con estas polaridades, esperamos darle voz a la comunicación no intencional (para que la organización como un todo acceda a la mayor cantidad de información posible). La crisis potencial no es un problema, sino más bien un intento del sistema para auto balancearse. La tarea del facilitador es crear las condiciones límite dentro de las cuales eso pueda suceder sin peligro.*

Intervención: Nuestro objetivo es ayudar a que ambas partes crucen el umbral y representen el rol fantasma: en este caso las posiciones que son "políticamente incorrectas".

Darle voz al Rol Fantasma: Democracia Profunda más allá de lo que es políticamente correcto

Uno de los facilitadores comienza con el grupo de las oficinas centrales y obtiene permiso para darle voz a un rol fantasma, luego de que le asegurara al otro grupo que más tarde estaría de su lado. La facilitadora dice:

"Si fuera parte de las oficinas centrales, pensaría: Esto no va a ninguna parte. Fue un error desde el primer momento, vamos a seguir teniendo este problema continuamente. Abortemos la operación por completo. No tienen el desarrollo y la formación necesaria y son 'raros', y no ven la oportunidad que les estamos ofreciendo. Construyamos mejor en un lugar donde tengamos menos problemas. No puedo decir esto en voz alta porque generaría una gran pelea ya que todos se sentirían insultados".

De hecho, algunas personas del grupo de las oficinas centrales sonrían y una persona inconscientemente asiente un poco con la cabeza cuando escucha lo que dice la facilitadora. Otros, sin embargo, protestan: "no, nunca pensaría algo así". Resulta interesante que un miembro del grupo del Caribe sonrío también y parece aliviado. Otro miembro de su equipo se ve furioso.

Análisis: Una parte ha cruzado el umbral, ha hecho una declaración que es "políticamente incorrecta" que intensifica la violencia del ambiente. Ahora viene la facilitación de la respuesta de la otra parte.

El líder de equipo del Caribe responde en primer lugar de forma racional reiterando que el equipo hace lo mejor que puede. La sonrisa que detectamos así como el estar furioso son roles fantasma que necesitan ser develados.

La facilitadora pregunta en primer lugar acerca de la sonrisa. La persona responde inmediatamente que se debió a una sensación de alivio producida por escuchar a alguien decir lo que había dicho. Dice que frecuentemente siente esa actitud cuando interactúa con ese grupo, pero eso nunca se dice en voz alta. La facilitadora entiende eso como una buena respuesta (feedback) para seguir develando esa posición, y obtiene el permiso para darle voz al rol fantasma del equipo del Caribe. Dice:

"Si yo fuera tú, pensaría lo siguiente: ellos nunca nos entendieron. Son arrogantes y codiciosos; y en lugar de

ayudarnos a hacer las cosas, nos critican constantemente y nos menosprecian. Obviamente no tienen la menor idea de quiénes somos”.

“¡Sí!”

exclama un trabajador altamente especializado del grupo del Caribe.

“Siempre nos tratan como si fuéramos estúpidos y haraganes”.

Y luego, mirando al gerente de proyecto norteamericano dice:

“Ustedes parecen pensar que si no nos supervisaran constantemente, dejaríamos nuestras tareas para irnos a la playa por el resto del día”.

La atmósfera ha cambiado. Ahora es eléctrica y todos se ven alertas.

Análisis: Se trata de una intensificación con reproches mutuos. Ambas partes se han intensificado y han abandonado su estilo de comunicación y estado de ánimo habituales. Es tarea del facilitador enmarcar este acontecimiento y crear un ambiente seguro en el cual hallar un resultado sustentable. En primer lugar, el grupo necesita ser apoyado por haber cruzado el umbral, y haber permitido así un espacio para el cambio.

La facilitadora provee el marco para el cambio. Dice:

‘Felicitaciones, han estado increíbles: este es el primer paso hacia una solución. Noten qué poder han adquirido ambas partes. Es este poder el que resolverá el problema, no solamente la amabilidad que percibí al principio. Este poder que exhiben ambos ahora es lo que hará que puedan culminar el proyecto’.

Ambas partes respiran con un poco más de calma.

Las dos partes que se critican son ambas roles fantasmas, es decir posiciones con las que nadie puede identificarse. Dado que nadie se identifica con esas posiciones, la información detrás de ellas permanece oculta, y sólo podemos verlas con mirada sentenciosa. Para trascender esto necesitamos atravesar el proceso emocional no lineal en el que nos encontramos ahora, y llegar a la verdadera esencia de estos roles. Observemos cómo cada parte se ve desde la mirada de la otra.

El grupo de las oficinas centrales: una mentalidad occidental arrogante y pedante, que piensa que puede hacer todo mejor, más rápido y más inteligentemente; y que es fría, mecánica, distante, codiciosa e ignorante.

El grupo del equipo del Caribe: una persona haragana, saboteadora, no desarrollada e ignorante que vive en la "tierra de la fantasía" y no entiende que los problemas requieren de una solución inmediata y a nivel material.

La intervención consiste en ayudar a cada grupo a identificarse con algunos aspectos de la acusación, de manera que se descubran los procesos reales detrás de esos estereotipos. Esto resulta una tarea compleja en la cual la facilitadora generalmente puede usar su propio liderazgo y 'sabiduría'. Lea a continuación una versión resumida de cómo prosiguió la reunión.

Rol Fantasma y Cambio de Roles:

La facilitadora señala que la mayor parte de las acusaciones contienen algo de verdad y que si un grupo asume primero la acusación, ayudará a crear un resultado sustentable. Alonzo, el líder de equipo del grupo del Caribe, mira a la facilitadora: una señal de que quiere ser el primero en intentarlo. La facilitadora capta esto y dice:

'Alonzo, quizás quiera ser el primero en intentarlo. Ahora lo ayudaré a Ud. y luego ayudaré al otro grupo'.

Alonzo habla de inmediato y ahora mira directamente al otro grupo:

"Bueno, es cierto, tenemos otra concepción acerca del tiempo y de la vida. Para nosotros, el tiempo no es algo que se puede gastar o usar. El tiempo nos da la oportunidad de ser y vivir, de relacionarnos y estar con amigos. Nuestras vidas son ricas gracias a nuestras experiencias y vínculos, por nuestra dicha; no por el dinero que ganamos. Creemos que el tiempo y la libertad de usarlo como queremos es un regalo precioso".

A medida que habla Alonzo, uno comienza a notar un cambio de actitud. Todos están impresionados con su habilidad para hablar de esos asuntos y asumir su parte de culpa en ese problema. Cuando está terminando su última oración acerca del tiempo y la libertad como un regalo, uno de los ejecutivos senior del otro equipo, un sueco, dijo de repente, '¡eso, de hecho, suena muy bien!'

Otros miembros de su grupo miraron a su colega con desaprobación.

Análisis: Este momento es significativo. Cuando un equipo se está identificando con parte de la acusación, presenciamos el comienzo del cambio de roles. Un miembro del grupo EE.UU./Europa afirma el rol que juega el grupo del Caribe, lo cual actuará inevitablemente como catalizador para que otros miembros del grupo se identifiquen con aquel rol. Este acontecimiento es parcialmente previsible. Debido a la tendencia básica de auto-balance, si un grupo asume una acusación; el otro tenderá a moverse de su posición original. No es necesario que cambie el grupo como un todo. Darse cuenta de que el rol está presente entre ellos es más importante que la unidad.

Inmediatamente, uno de los facilitadores alaba la habilidad de Alonzo para sacar al la luz un tema fundamental. La facilitadora nota el cambio de rol y le pregunta al ejecutivo sueco qué haría si tuviera más tiempo. Éste responde:

‘Me tomaría un tiempo para ir a la playa y re pensar, sin apuros, acerca de mis proyectos y buscaría un enfoque más creativo para ellos... quizás con música’.

Ríe tímidamente y dice:

“La mayor parte del tiempo estoy bajo tanta presión externa, constantemente perseguido por los plazos de tiempo, que nunca tengo tiempo suficiente como para pensar realmente acerca de ideas nuevas y creativas que tengo en la cabeza”.

Muchos ejecutivos concuerdan con esto, aunque otros no. Uno dice:

‘Sí, ¿recuerdan esa vez que Horst [otro ejecutivo] se rompió la pierna y las buenas ideas que trajo cuando volvió del hospital, dos semanas después?’. [Todos ríen]. ¡¡También se había convertido en una persona más agradable!! [Todos ríen más aún].

El director de recursos humanos, quien había escuchado la conversación en silencio, dice:

‘De hecho, si tuviéramos más tiempo, probablemente seríamos más eficientes y no menos. Eso es lo que nos escucho decir’.

El subgrupo EE.UU./Europa se embarca entonces en una animada discusión acerca de cómo utilizar el tiempo, cómo lidiar con la presión del tiempo y

cómo encontrar estructuras que creen más espacio para la creatividad. Se han olvidado del otro grupo, del de la gente de Caribe, quienes observan la conversación con un brillo en la cara. El subgrupo EE.UU./Europa decide agregar a la sesión del día siguiente el tema de la presión respecto al tiempo, creatividad y eficiencia; y cómo hallar el balance. El líder del subgrupo EE.UU./Europa sugiere que algunos miembros del equipo del Caribe se unan a su grupo para la próxima reunión, dado que serían de utilidad es ese proceso. La gente del Caribe sonríe orgullosa.

Análisis: La cuestión del tiempo y cómo utilizarlo se ve ahora como una cuestión global, que está presente en ambas partes. En este momento, los miembros del subgrupo EE.UU./Europa indican que la interacción les ha servido para aprender. La presión respecto al tiempo y el impulso a escapar ya no se ven como una cuestión propia del Caribe sino de todas partes del mundo. El grupo del Caribe comenzó la des-intensificación al admitir algunos aspectos del reproche. Esto en sí es tan fuerte en tanto que experiencia, que se puede entender como el factor responsable por el cambio dentro del subgrupo EE.UU./Europa.

Los procesos se auto-balancean. El otro grupo debe también identificarse con parte del reproche, por lo tanto lo ayudamos a cruzar el umbral.

La facilitadora entonces le pide al otro grupo que se identifique con este reproche. Brigitte, con cierta ayuda, admite:

“Sí, es cierto. Menosprecio a mucha gente porque no son tan eficientes e inteligentes como yo, y muchas veces no veo donde se halla un posible valor adicional u otro beneficio”.

Se produce un suspiro de alivio entre el grupo del Caribe y cierta discrepancia en todo el precinto.

Análisis: Es políticamente incorrecto sentirse dueño de la excelencia y sentirse superior. Brigitte ha entrado en un rol fantasma. La arrogancia también necesita ser develada, así como lo fue la pereza. Tras el proceso de develamiento, la “pereza” se entendió como un término que respondía a otra forma de experimentar el tiempo que está presente y es necesario en ambos grupos. Develar la arrogancia también llevaría a una re definición reconfortante del término. El alivio por parte del grupo del Caribe por la admisión de arrogancia no le sorprende a la persona que utiliza el Trabajo con el Mundo. Contrariamente a lo que comúnmente se cree: que la admisión causará indignación; ocurre justamente lo puesto. El efecto del rol fantasma se sintió siempre; pero una vez que se le dio voz, podemos procesarlo.

La facilitadora le pregunta cómo sabe eso. Ella se ve confundida al principio y luego dice:

'Lo siento cuando hablo con la gente'.

Le pide que se tome el tiempo para realmente ponerse en contacto con ese sentimiento e identificarlo. Mientras lo hace, súbitamente aparece una sonrisa en su cara y dice sorprendida:

'Se siente bien, de hecho. Tiene como un sabor a crème brûlée, mi postre favorito: suave y dulce, y con un toque algo ácido'.

Cuando se le pide que entre en detalles, explica:

"Tengo tanta experiencia, he desarrollado proyectos en tantos continentes... Soy muy capaz y organizada, y ahora ya comprendo la mayor parte de los problemas con los que me topo. Me siento bien y orgullosa acerca de mi conocimiento".

Brigitte luce avergonzada y cuando se le pregunta la razón responde: "uno no debe sentirse orgulloso de sí mismo". Hay un brillo en su rostro. El recinto ha caído en el silencio. Mucha gente se ve conmovida y, súbitamente, el líder de equipo del Caribe soltó:

"Alguna vez sentí eso, toda la experiencia tienes... y es tan maravilloso verte hablar de ello tan abiertamente".

Brigitte se sorprende de no recibir críticas de él sino su admiración. Le pregunta si no es ofensivo decir lo que ella acababa de decir.

"No,"

responde Alonzo,

"Por el contrario. Eso me permite estar orgulloso de mi trabajo también. Tuvimos muchas dificultades en varias áreas, pero supimos resolver tantas [y enumera algunas] y si no fuera porque nosotros comenzamos este diálogo, nunca habríamos llegado a apreciar todo esto".

Brigitte asiente con la cabeza en señal de que está de acuerdo y lo mira con alivio y sorpresa. Dice:

'Si estuviera más en contacto con mi sentido de logro, probablemente intervendría más y hablaría más acerca de cómo hacer las cosas'.

De repente alguien comienza a aplaudir. La atmósfera del recinto es muy buena. Todos sienten alivio por ese cambio de atmósfera. Ambas partes concuerdan en que ha habido un cambio de ánimo y aprecian la apertura de la comunicación entre ellos.

Análisis: Ahora se ve la arrogancia como una cuestión global. La arrogancia es una expresión pervertida de la confianza en uno mismo y la auto-apreciación. Una vez que se domina, abre el camino hacia el orgullo, el liderazgo y la sabiduría. Ambas partes comienzan a notar estas conexiones y descubren su propio aprendizaje a través de este proceso.

La Solución

Un miembro ejecutivo pregunta entonces qué efecto práctico tendrá esto en el proyecto en sí y cuáles serían los próximos pasos a seguir.

Análisis: Ahora que se ha hallado la información escondida en los roles fantasma, y que el grupo ha experimentado un cambio en el estado de ánimo antes predominante, vuelve la realidad consensual. Las tensiones iniciales subyacentes han sido develadas y descubiertas como elementos clave para una mejor colaboración, para la sinergia de diversos grupos y talentos, y para la construcción de una relación basada en la confianza entre ambos grupos. Este proceso traerá ahora soluciones prácticas al problema en cuestión.

La gente del Caribe comienza diciendo que en realidad pueden mejorar su trabajo. Uno de sus miembros admite que parte de los atrasos pudieron ser evitados. Un trabajador altamente especializado dice, mitad en broma, que quizás se trataba de una "resistencia". El grupo dice que tratará con más ahínco ya que quieren y necesitan el trabajo:

"Queremos aprender a trabajar con mayor eficiencia y entendemos que la planta (en donde trabajamos) nos dará beneficios a todos. Queremos aprender a hacer ciertas cosas mejor y esperamos ansiosos recibir la capacitación en las áreas necesarias. Si hablamos así unos con otros, trabajamos 24 horas, ¡es más divertido que la playa!"

Agrega esta última frase con un tono de burla refiriéndose a su comentario anterior.

El grupo decide trabajar al día siguiente, en subgrupos, sobre qué se puede hacer para mejorar realmente la eficiencia e invitan a algunos miembros del otro grupo para ayudarlos. Crean un equipo conjunto, que consiste de dos miembros de cada grupo, con el fin de diseñar una estrategia para el planeamiento a largo plazo de la cadena de provisión y los asuntos relacionados con ésta; y para resolver asuntos relacionados con el personal. (Al día siguiente, dichos grupos descubrieron que los asuntos de la diversidad y los problemas de la cadena de provisión están profundamente ligados, y desarrollaron nuevas formas de tratarlos). La líder de proyecto se ve encantada. Saca a relucir su "sabiduría" al decir congruente y convincentemente:

"Ésta ha sido una sesión de aprendizaje increíble. Estoy muy agradecida con el equipo por haber puesto al descubierto la importancia del trabajo en equipo y las relaciones. Noté que ustedes [mira a Alonzo y sus colegas] fueron los primeros en asumir la responsabilidad por aquello que no estaba funcionando, los primeros en apoyarme en mi liderazgo, los primeros en propiciar el que nos unamos como grupo".

Alonzo asiente con la cabeza y se dibuja en su cara una sonrisa encantadora cuando dice con orgullo: "Lo había notado también".

La líder del equipo dice: "Sé que esta filial será genial, ¡y sé que podemos terminar a tiempo!"

Hay una gran sensación de alivio, un nuevo sentimiento de cercanía dentro del equipo y un aire de esperanza.

Análisis: Es ahora la tarea del facilitador el enmarcar este proceso que el grupo ha atravesado recordándoles a todos qué es lo que se ha logrado y cuáles son los próximos pasos a seguir; y trayendo a colación la cuestión de cómo este proceso ha agregado valor al proyecto en general. En sesiones más tradicionales de desarrollo de estrategia, muchos de los conflictos subyacentes acerca de la distribución del poder, las políticas internas, asuntos relacionados a la diversidad, etc., aparecen frecuentemente en la forma de debates acalorados respecto a las mejores estrategias y prácticas. Dado que los procesos subyacentes son rara vez resueltos o encarados en forma directa, estas discusiones tienden a ser cíclicas o a producir resultados que son luego acogidos con cierta resistencia pasiva. Por otra parte, si realmente se encarar los problemas subyacentes y se los resuelve con éxito, muchos grupos se sienten tan eufóricos y aliviados que se pierden en esa sensación de "atmósfera favorable" y descuidan el llevar la solución a un nivel práctico. En este momento, es responsabilidad del facilitador traer al grupo de vuelta a las tareas prácticas. Para ello hará un resumen de los pasos y creará un programa para implementar los cambios sobre los cuales el

grupo ha decidido. Esto debe suceder en el contexto del proceso de grupo, para mostrar que el gerenciamiento práctico, los criterios de los valores de los accionistas y las estrategias de valor agregado no están separados de los asuntos del trabajo en equipo; y que, de hecho, se realzan unas a otras. En el mundo de hoy, los grupos corporativos son a veces atacados erróneamente por ser demasiado materialistas. Sin embargo, muchas culturas indígenas entienden e implementan la necesidad de entender la resolución de conflictos, el proceso de grupo, el forjamiento de la comunidad e incluso la espiritualidad dentro del contexto de la creación de soluciones prácticas mejores. Es por ello que dice el dicho Hopi (Tribu nativa de los Estados Unidos): "¿Puede esta charla hacer crecer el maíz?" Es decir, ¿se puede usar nuestro trabajo de forma práctica y agregar así valor a la realidad diaria de nuestra organización?

Enmarque y entregables

Enmarcamos el proceso de este grupo de la siguiente forma:

La compañía pensaba que el grupo del Caribe no era capaz de satisfacer los requisitos de eficiencia para la terminación de la planta en dicho lugar. El grupo del Caribe creía que la compañía era incapaz de satisfacer los requerimientos de liderazgo que necesitaban para su colaboración en el proyecto. En el curso de este proceso, presenciamos una experiencia de toma de poder en la cual la compañía, es decir la parte más bien norteamericana/europea, aprendió que admitir su excelencia en la eficiencia permite implementarla y enseñarla en un estilo con más énfasis en la colaboración y las relaciones. El grupo del Caribe aprendió sobre sus capacidades de liderazgo en el trabajo en equipo y la construcción de equipos. Siguiendo su propia concepción acerca de las relaciones y el trabajo en equipo, dio el primer paso en cada etapa del proceso de grupo. Esta fracción aprendió que puede usar esa capacidad a sabiendas para tornarse más eficiente en la solución de sus problemas de trabajo en equipo. El proceso ha demostrado que no es necesario que los talentos diversos choquen; sino que pueden existir sinérgicamente.

Luego les pedimos a todos que formaran grupos más pequeños y discutieran cómo esa toma de conciencia podía resolver ahora los problemas restantes.

Los grupos informaron sobre sus conclusiones luego de 45 minutos. Los resultados y planes a los que llegaron eran los siguientes:

- Desarrollo conjunto de cursos de capacitación para el equipo local acerca de técnicas de manejo del tiempo y técnicas de gerenciamiento, con un énfasis especial en cuestiones relacionadas con la diversidad y en los esfuerzos de colaboración.
- Nuevos pasos en el planeamiento estratégico para tratar las cuestiones referidas a la cadena de provisión a largo y corto plazo (incapacidad de hallar ciertos materiales o tener que esperar mucho tiempo hasta su llegada) y la creación de un equipo conjunto especial, compuesto por miembros de ambos grupos, para tratar problemas de la cadena de provisión, problemas del personal y problemas referidos a las relaciones industriales. Aquí, el

- énfasis estaría puesto en cuestiones relacionadas con la diversidad y en los esfuerzos de colaboración en todas estas áreas.
- Programación de una reunión con los principales proveedores, que incluiría un proceso de grupo acerca de los problemas existentes y cómo solucionarlos.

Epílogo:

Los participantes nos contaron que consideraron que aquella reunión había sido realmente un éxito, y luego nos contaron que aquella planta se había terminado a tiempo. Dos años más tarde, esta corporación reportó y celebró un récord de producción en su filial del Caribe. Aunque no creemos que aquella reunión haya sido la única causa de ese éxito, pensamos que se debe mencionar como parte de esta historia.

Comentarios finales:

Esta descripción de un caso tiene como objeto dar una idea general acerca de cómo se puede aplicar el paradigma en diferentes grupos. Para que cualquier intervención en el trabajo de equipo (como la anteriormente descrita) sea efectiva, necesita una cultura continua a su alrededor. La descripción omite muchos detalles y no incluye el proceso de toma de conciencia del facilitador. Tampoco da cuenta del trabajo de preparación y la tarea de rendir informes luego. Ambos equipos recibieron capacitación en línea por un período de dos meses luego del retiro. A veces, estas sesiones en línea continuaban con conversaciones telefónicas y una o dos reuniones en persona, para anclar así los cambios ocurridos. En respuesta a los pedidos de tres personas, los capacitamos durante todo el año siguiente, aún después de que se terminara de construir la nueva planta. Les recomiendo visitar otras páginas de este sitio o el vínculo hacia la [biblioteca](#) para encontrar descripciones detalladas de otros casos.