
Construyendo una organización abierta al aprendizaje: la experiencia de los servicios sociales del Ayuntamiento de Getxo

Construyendo una organización abierta al aprendizaje: la experiencia de los servicios sociales del Ayuntamiento de Getxo

Los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo han recorrido un largo camino hacia la mejora continua y la gestión de calidad. Tras haber ido incorporando muchos de los elementos característicos de estos enfoques se han orientado hacia el desarrollo de unas competencias genéricas, conversacionales. Con ello pretenden configurar una organización abierta al aprendizaje. A lo largo del artículo se nos narran elementos clave de su experiencia, así como las principales dificultades encontradas y unas reflexiones para quienes deseen avanzar por una senda similar.

Building an organisation open to learning: the experience of the social services of the City Council of Getxo

The social services of the City Council of Getxo have come a long way in the road towards ongoing improvement and quality management. After bringing in many of the characteristic elements of these approaches they have focused on the development of the general, conversational skills. The aim is to configure an organisation that is open to learning. This article addresses the key elements in their experience, as well as the main difficulties encountered, providing some food for thought and pointers for anyone who wishes to follow a similar road.

Palabras clave:

Aprendizaje organizacional, Calidad, Cambio organizacional, Competencias conversacionales, Trabajo en equipo.

Key words:

Organisational learning, Quality, Organisational change, Conversational skills, Teamwork.

Autor: Enrique Sacanell Berrueco

Artículo: Construyendo una organización abierta al aprendizaje: la experiencia de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Getxo

Referencia: Educación Social, nº 21, pp. 58-70

Dirección profesional: Área de Servicios Sociales y Coordinador del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Getxo
C/ Fueros, 8
48992 Getxo (Bizkaia)
Tel. 94 4890230
esacanell@getxo.net

Construyendo una organización abierta al aprendizaje: la experiencia de los Servicios Sociales de Gexto

Enrique Sacanell

“ La premisa de que las organizaciones son producto de nuestro pensamiento y nuestra interacción es potente y liberadora, sugiere que los individuos y los equipos pueden superar aun las barreras más temibles. Esas barreras no aparecieron en el paisaje como formaciones naturales, como montañas y ríos. Fueron creadas por los deseos, expectativas, creencias y hábitos de la gente. Permanecieron en su sitio porque fueron reforzadas y nunca se las cuestionó: con el tiempo se volvieron invisibles, porque se las daba por sentadas.

Cuando cobramos conciencia de nuestro modo de pensar e interactuar, y comenzamos a adquirir aptitudes para pensar e interactuar de otra manera, ya estamos introduciendo cambios positivos. Los cambios se extienden como ondas en derredor, y refuerzan nuestra capacidad y confianza.”¹

“Lo dicho oculta a quien lo dice. La palabra es un velo que esconde a quien la pronuncia. Cuando uno habla, parece que lo que saliera de su boca fuera “la verdad”, un reflejo objetivo e independiente de la realidad”². La palabra, escrita en este caso, que trata de compartir nuestra experiencia, no es sino la forma en que personalmente he vivido un camino que no me pertenece. Un camino que hemos desarrollado entre muchas personas y es, en consecuencia, de todas ellas. De las que continuamos juntas y de las que nos dejaron, unas buscando otros horizontes, otras como consecuencia de la falta de habilidades de todos y otra trágicamente. Sirvan también estas líneas como un recuerdo para Rocío.

Con seguridad, no todos los que hemos compartido este recorrido personal y organizativo nos contamos a nosotros mismos nuestra historia de igual manera. Todos hemos contribuido a crear el presente que tenemos, pero cada uno nos narramos de diferente manera nuestro pasado. Esta es la manera en que yo lo hago hoy, con el agradecimiento hacia el esfuerzo que todos hemos realizado y el respeto a otras formas diferentes de entender lo que hemos vivido.

Por otra parte, *“toda acción revela el ser que la ejecuta. (...) Por lo tanto, cada vez que decimos algo (en la medida que hablar es actuar), de alguna forma revelamos quienes somos.”³.* En consecuencia, será esta también mi particular forma de mostrar quién soy.

¿Quiénes somos?

El municipio de Getxo se encuentra ubicado a 15 kilómetros de Bilbao, en la margen derecha de la ría del Nervión, una zona básicamente residencial y de servicios. Tiene 85.000 habitantes y un nivel socioeconómico medio alto. Los Servicios Sociales municipales los componemos 32 personas, si bien contamos con servicios subcontratados que aportan otras 65 personas más. Nuestro presupuesto supera los 7 millones de euros, aproximadamente el 10% del presupuesto municipal.

¿Cómo nos metimos en esto?

Cada vez que me pregunto ¿cómo empezó todo?, me resulta muy difícil darme una respuesta concreta. El compromiso por mejorar los servicios que prestábamos a la ciudadanía lo siento como algo presente en nosotros desde el primer momento. Por eso, nuestro camino de mejora continua, de avance hacia una gestión de calidad, de desarrollo de una organización abierta al aprendizaje, no tiene un comienzo concreto, al igual que nunca tendrá un final definido. Es un camino que no sé identificar cuándo comienza pero que, estoy seguro, nunca podremos señalar cuándo termina, ya que es un compromiso que, por definición, no puede tener fin.

Ese deseo de hacer las cosas mejor; esa forma de entender que cuestionar nuestro trabajo no es quitarle valor, sino buscar un nuevo escalón que permita añadirse; esa inquietud por encontrar nuevas formas de hacer las cosas, por explorar cómo lo hacen otros; esa rebeldía frente a la rutina, han sido los pilares sobre los que hoy estamos construyendo algo diferente, envuelto aún en una forma antigua. En palabras de Francesc Borrell: *“Todo en apariencia funciona bien hasta que alguien menos perezoso descubre una manera de que funcione mejor”*.



¿Qué modelo hemos seguido?

Al igual que en los procesos educativos o en los de incorporación social se habla de *itinerarios personalizados*, lo que creo que mejor define nuestro modelo es el desarrollo de un itinerario personalizado de mejora continua orientado a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía que solicita nuestros servicios. Nuestro modelo ha sido construir un modelo *a medida* a partir de los diferentes referentes que hemos ido encontrando en nuestro camino: la dirección por objetivos, en un primer momento; la reingeniería de procesos, la gestión de calidad y el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), después, hasta llegar al momento actual en que esa *tecnología* tratamos de articularla con una forma diferente de entender la organización: una red de conversaciones que tejen un proceso de creación de conocimiento y de aprendizaje personal y organizacional.

Nuestro modelo ha sido construir un modelo *a medida* a partir de los diferentes referentes

Como veremos seguidamente, ese recorrido ha llevado su propia coherencia, aunque en muchos momentos no haya encontrado la manera de trasladarla a todas las personas de la organización, que lo han vivido como movimientos en direcciones diferentes, como inicios y abandonos para emprender de nuevo un camino diferente. Con todo, la constancia y la paciencia se acaban manifestando como instrumentos clave de cualquier cambio organizacional.

¿Cómo hemos ido desarrollando nuestro camino?

Reconstruyendo nuestra historia, aparecen algunos elementos clave a los que hoy podemos ser capaces de dar un sentido del que entonces no éramos conscientes. En los primeros años 90 el esfuerzo por consolidar una estructura organizativa ya tiene en cuenta la necesidad de establecer espacios para compartir y trabajar en equipo, al igual que subraya la necesidad de primar la flexibilidad, la capacidad de adaptación al cambio.

Una vez establecido un cierto orden en la estructura de la organización, el cual llevó aparejada una significativa ampliación de las personas del equipo, surgió la necesidad de mejorar la forma en que definíamos la política y la estrategia del Área de Servicios Sociales. Por ello, en 1993 empezamos a desarrollar elementos esenciales en esa dirección: diagnóstico social del municipio, elaboración de la declaración de Misión, despliegue de objetivos, elaboración de Planes Anuales de Gestión.

Precisamente el correspondiente al año 1995 incluye por primera vez una mención explícita a la gestión de calidad: *Buscar la calidad total, situando al ciudadano en el centro de la cultura organizativa*. Para lo cual se identifican una serie de estrategias que llevan, entre otras acciones, a la realización de estudios de opinión de los usuarios, a la elaboración de la cartera de servicios o al impulso de acciones de supervisión y formación de las personas de la organización.

El concepto de calidad no sólo aportaba nuevas posibilidades de acción, sino que recogía las anteriores, dándoles una nueva dimensión

En la aparición de la noción de calidad no son ajenos tres elementos. De un lado, la comprensión de que el concepto de calidad permite un enfoque más integral, más abarcativo de muchas de las medidas que veníamos desarrollando. El concepto de calidad no sólo aportaba nuevas posibilidades de acción, como veremos seguidamente, sino que recogía las anteriores, dándoles una nueva dimensión al vincularlas a un enfoque orientado hacia la ciudadanía y la mejora continua.

De otro lado, la aparición del informe Osasuna Saindiz, que plantea una transformación del Servicio Vasco de Salud en el que la calidad aparece como eje vertebrador, supone visualizar nuevas formas de gestionar organizaciones orientadas a la prestación de servicios a las personas.

Finalmente, se produce una conexión con un movimiento, incipiente en nuestro país pero más desarrollado en otros de nuestro entorno, orientado hacia la modernización de las administraciones públicas. Desde el ámbito de los Servicios Sociales aparece la convicción de que no debemos perder ese tren. En un contexto en el que se producía un fuerte cuestionamiento del Estado de Bienestar, con especial énfasis en aquellos servicios menos orientados hacia sectores de las clases medias, es necesario evitar que los Servicios Sociales queden marginados de ese proceso de cambio, demostrando que pueden ser unos servicios ejemplares en cuanto a la forma en que se prestan, a la manera en que se gestionan y a los resultados que se obtienen.



Entre 1998 y 2000 concentramos nuestro interés en la elaboración de un panel de indicadores para el Área y se introdujo la gestión por procesos, identificando procesos clave y realizando la documentación y revisión de uno de ellos: el proceso de acogida. En ese período se elabora una nueva declaración de Misión, de una forma más participativa que la utilizada en la anterior ocasión. Finaliza este período con la realización de una autoevaluación de la organización, por parte del Equipo Directivo con el asesoramiento de una consultora externa, según el modelo EFQM. De ella surge un plan de mejora articulado en torno a las diferentes áreas de mejora identificadas.

La autoevaluación y el plan de mejora generado a partir de ella parecía que internaban a la organización en un proceso de mejora continua, estructurado y guiado por un modelo de amplia referencia. Sin embargo, supuso la confrontación con una realidad que algunos no veíamos: el desarrollo de las metodologías generadas en torno a la gestión de calidad no era capaz de transformar el alma de la organización, esto es, no eran capaces por sí mismas de generar la identificación de las personas que la componen con ese proyecto.

La constatación de esa insuficiencia hace girar nuestra atención hacia aquellos enfoques que priorizan la creación de nuevas dinámicas organizativas, dinámicas centradas en las personas que componen la organización, su forma de relacionarse, de trabajar en equipo. Nos llevan a la conclusión de que sólo si las personas de la organización hacen suyas esas metodologías es posible alcanzar un proceso real de mejora continua. Nos orientan hacia el desarrollo de una organización abierta al aprendizaje, una organización inteligente. Hacia lo que Peter Senge plantea con estas palabras: *“Los grandes equipos son organizaciones inteligentes, grupos de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de crear lo que desean crear”*⁴.

De esta forma, ponemos énfasis en la concepción de la organización como una red de conversaciones. Subrayamos que, frente a la cultura del mando y control, que hace girar el funcionamiento de la organización sobre la base del miedo a ser sancionado, es necesario construir una organización basada en la confianza. Sólo cuando podamos acercarnos a esa premisa podrá funcionar el conjunto de la maquinaria que la gestión de calidad aporta⁵.

¿Cómo hacerlo? Descubrimos la importancia de escuchar, de escuchar de una manera efectiva, es decir, desde el respeto al otro, a su legitimidad a pensar de otra manera. Escuchar preguntándonos no por cuáles son las intenciones oscuras del otro, sino cuáles son sus preocupaciones, las inquietudes que le llevan a decir o a hacer lo que hace. Escuchar tratando de descubrir qué nos puede aportar la opinión, el punto de vista del otro.

De esta forma,
ponemos énfasis
en la concepción
de la
organización
como una red de
conversaciones

Nos sorprendemos constatando la cantidad de veces que nuestra conversación privada, esa que mantenemos con nosotros mismos, nos hace construir realidades que asumimos como *la verdad* cuando no son sino la historia que nosotros nos contamos a partir de nuestra particular interpretación de los hechos.

Llegamos a observarnos desde otro punto de vista, comprendiendo cuántas veces hemos propuesto nuevas vías de acción sin llegar a plantear con claridad cuáles eran las inquietudes que nos llevaban a hacer esa propuesta. Los demás se encontraban con el producto de una reflexión (larga a veces) sin oportunidad de poder entender el camino que habíamos recorrido para llegar a ella. Sin la oportunidad de aportar su punto de vista o sus alternativas para afrontar nuestra preocupación original.

Analizamos los elementos que constituyen una forma impecable de construir y cumplir compromisos. Compromisos que son la base de cualquier coordinación. Compromisos sobre los que frecuentemente pasamos con rapidez y despreocupación.

Descubrimos el poder transformador de la palabra. El lenguaje es acción, "*el lenguaje crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad.*"⁶. Aparece así un nuevo campo de actuación, un nuevo conjunto de posibilidades de actuación que antes aparecían invisibles a nuestros ojos. Comprobamos así como el observador que cada uno es, limita nuestras posibilidades de comprender lo que nos rodea y de actuar sobre ello. En la medida que aprendemos a abrirnos a otras formas de observar esa realidad, en la medida en que somos capaces de utilizar la capacidad reflexiva del lenguaje, aparecen ante nosotros nuevos cursos de acción para abordar aspectos que hasta ese momento parecían imposibles de enfrentar.

En resumidas cuentas, aparecen ante nuestros ojos una serie de habilidades genéricas (frente a las específicas que caracterizan a las diferentes profesiones) sin cuyo manejo no es fácil crear una cultura centrada en la confianza y, en consecuencia, es realmente difícil poder lograr que una organización desarrolle unas relaciones de trabajo capaces de convertirla en una organización que aprende y se orienta hacia la mejora continua, hacia la excelencia.



¿Qué dificultades hemos encontrado? ¿Cuáles han sido los beneficios?

“No hay nada más difícil de atrapar con la mano, más arriesgado de dirigir o más incierto en su éxito, que encabezar la introducción de un orden nuevo de cosas”. Maquiavelo.

La pertenencia del Área de Servicios Sociales a la organización municipal supone una primera dificultad, dado que hace que determinados procesos estén influenciados por la forma en que enfocan su trabajo otras Áreas. Por otra parte, el grado de compromiso e identificación con los principios de una gestión de calidad es desigual entre unas Áreas y otras. Esto a veces provoca incoherencias, mensajes contradictorios. Sin embargo, situar el problema en los otros puede tranquilizar pero implica eliminar nuestra posibilidad de influir en él. Al fin y al cabo, lo definitivo no es lo que los otros hacen, sino cómo nuestra organización lo vive, lo interpreta y actúa al respecto. Aquí tenemos un campo de desarrollo aún muy importante. De hecho, podemos afirmar con orgullo que el Área de Servicios Sociales se ha convertido en uno de los motores principales de cambio en la organización municipal.

Desde esta perspectiva estructural, otra dificultad importante está vinculada con la inestabilidad laboral de muchas personas de la organización que no tienen un puesto fijo. A pesar de ello, su compromiso está siendo envidiable, pero no podemos obviar la incidencia de esa situación en la vida de la organización.

Centrándonos en nosotros mismos, durante todo el proceso que venimos desarrollando a lo largo de los años, ha existido una tensión permanente entre la teoría y la práctica cotidiana. Entre lo que íbamos plasmando en documentos y lo que esos documentos suponían para la vida diaria de la organización. Resulta un error frecuente, en el que hemos caído reiteradamente, dejarse llevar por el voluntarismo de algunos y generar planes, líneas de actuación, nuevas metodologías de trabajo, que al no calar en el verdadero sentir de las personas de la organización, tienen una vida lánguida para acabar feneciendo en la dulce muerte que supone la comprobación de su ineficacia para hacer que la organización funcione de otra manera.

Incluso las dos veces que se ha elaborado una declaración de misión, una declaración orientada a alinear a todas las personas en torno a un horizonte común, ésta no ha ido mucho más allá de un ejercicio casi académico. En una primera ocasión debido a que su propia elaboración fue producto de un trabajo de despacho. En la segunda oportunidad, el debate de un documento por parte de las personas de la organización genera un texto *políticamente correcto* pero que no conecta realmente con las aspiraciones, con los sueños, con los ideales de esas personas. Como conclusión, un documento frío, técnicamente muy correcto pero que nadie es capaz de repetir y que está poco presente en el quehacer diario.

Los problemas para incorporar a la organización una dinámica circular, basada en el diseño de acciones, su realización, ajuste y nuevo rediseño, ha sido otra de las dificultades clave. Explicado por la distancia entre algunas iniciativas y las inquietudes cotidianas de las personas de la organización que hemos mencionado anteriormente, ha sido frecuente dedicar un esfuerzo importante a una nueva línea de actuación orientada a la mejora que finalmente no hemos tenido la constancia suficiente para sacarle plenamente sus frutos. Nos pasó con el despliegue de objetivos, nos ha vuelto a ocurrir con el panel de indicadores, por poner dos ejemplos.

Más difícil de lo deseable ha resultado la incorporación a la gestión diaria de las informaciones derivadas de esos indicadores, de los resultados de las encuestas de opinión o de los datos facilitados por el diagnóstico social del municipio. Una vez más, una escasa dedicación de tiempo a la explicación de las inquietudes que generaban esas medidas, a la indagación de las preocupaciones de las personas que debían utilizar esas informaciones, ayudan a comprender las razones de esa situación.

Las principales dificultades están vinculadas a la relación entre las personas de la organización

Con todo, las principales dificultades, que están en el fondo de las que acabamos de describir, están vinculadas a la relación entre las personas de la organización. A las conversaciones que se tienen en privado pero no se hablan en público. A las conversaciones que ni siquiera se tienen, las que faltan para poder superar dificultades generadas en esas relaciones. Conversaciones que se arrastran y no se cierran nunca, haciendo que la organización y las personas que la componen vivan en función de un pasado que les persigue. Conversaciones que se realizan pero que se llevan a cabo de manera poco efectiva, volviendo a alimentar los problemas en lugar de abriendo nuevas posibilidades para superarlos⁷.



Sin embargo, con todas estas dificultades hemos llegado muy lejos. Tan lejos que podemos enorgullecernos de tener uno de los mejores Servicios Sociales municipales de la Comunidad Autónoma Vasca. Las propuestas, las metodologías que hemos ido desarrollando no han calado plenamente en la organización, pero han ido dejando su huella. Han ido haciendo que fuéramos incorporando nuevas perspectivas, nuevas formas de hacer las cosas. Gracias a ello conocemos la opinión de las personas que utilizan nuestros servicios, tenemos un diagnóstico social, hemos incorporado una dinámica de mejora de procesos, existe una cartera de servicios, hay un panel de indicadores, etc.

Gracias a ello, se ha ido creando una cultura organizativa en la que puede apreciarse un esfuerzo concreto y cotidiano por dar la mejor respuesta a las necesidades de las personas que acuden a nuestros servicios. Una cultura en la que la idea de mejora se ha ido introduciendo en todas y cada una de las personas que componen la organización. Una cultura donde se valora la flexibilidad, la adaptación a las necesidades de la ciudadanía, la innovación, la iniciativa para generar nuevas respuestas, la cercanía, la empatía con las personas que acuden a nuestros servicios.

Ahora bien, si hoy tuviera que resaltar el mayor beneficio de este proceso, lo que subrayaría es haber logrado identificar que los principales obstáculos para el cambio profundo de la organización se situaban en nuestra escasa habilidad para manejar el lenguaje, las que denominamos competencias conversacionales. Estoy convencido de que el trabajo sobre ellas hace que las potencialidades que se abren ante nosotros sean extraordinarias, ya que son competencias esenciales para lograr que las personas y los equipos que conforman se transformen en equipos de alto rendimiento, en organizaciones inteligentes.

¿Cómo está produciendo ese resultado el desarrollo de esas competencias? En primer lugar, aumentando nuestra capacidad de escuchar al otro, sus inquietudes y sus preocupaciones. Algo en apariencia tan simple pero para lo que estamos tan poco preparados, incrementa la capacidad de generar acciones que respondan más adecuadamente a los problemas de la organización, a la vez que consigue un alto grado de identificación con ellas por parte de las personas que formamos parte de ese equipo.

En segundo lugar, haciéndonos ver la importancia de trasladar a los demás lo que nos preocupa, lo que hace que identifiquemos algo como un problema que requiere de algún tipo de respuesta. Ambas habilidades, escuchar y proponer, llevan a generar nuevas acciones que anteriormente quedaban invisibles a la organización.

Las que denominamos competencias conversacionales. Son competencias esenciales para lograr que las personas y los equipos que conforman se transformen en equipos de alto rendimiento, en organizaciones inteligentes

En tercer lugar, mejorando nuestra capacidad para pedir, para cerrar compromisos, para llevarlos a la práctica y para reclamar, cuando esto no ocurre, de una manera que genere mejores resultados en lugar de resentimientos.

Como sustrato a todo ello, generando una capacidad de ver la organización y a nosotros mismos desde una posición diferente. Reconociendo que somos un observador que ve una parte de la realidad y no *La Verdad*. Respetando, en consecuencia, el observador que el otro es, lo que no implica que tenga que estar necesariamente de acuerdo con él. Respeto que, llevado a las acciones cotidianas, se convierte en germen de confianza, clave para conseguir que cada uno podamos aportar lo que llevamos dentro.

¿Y el futuro?

“No somos el producto de nuestro pasado, sino de nuestras elecciones. (...) *El mejor modo de predecir el futuro radica en crearlo*”⁸.

El futuro lo estamos desarrollando hoy mismo. La identificación de los problemas nos está orientando a la adopción de acciones para afrontarlos. Por ello, el futuro que puedo vislumbrar ahora tiene que ver con esa continuidad en relación con lo que son nuestras preocupaciones del presente: mejorar nuestras competencias conversacionales para crear dinámicas de equipo que hagan mucho más eficaz nuestro trabajo y mejorar la incorporación a la organización de las técnicas de gestión de calidad que vemos como más útiles para nuestro desarrollo. Todo ello para lograr una organización plenamente orientada a prestar los mejores servicios sociales a la ciudadanía, con unas personas que la componen satisfechas y orgullosas de contribuir al desarrollo de un proyecto común.

Si somos capaces de avanzar por esa senda con paciencia y constancia, estoy seguro que podemos encontrarnos con resultados que ni nosotros mismos somos ahora capaces de imaginar. No nos interesan otros objetivos. No nos interesan certificaciones ISO o premios por obtener una elevada puntuación en los criterios de uno u otro modelo. Nuestro compromiso es con el cambio, con la mejora permanente. Si en ese camino, hay un momento en que lo uno o lo otro nos puede resultar útil a por ello iremos; pero nuestro objetivo es otro, es hacer de nuestra organización una organización abierta al aprendizaje,



ejemplar en la prestación de servicios y capaz de generar un clima de confianza que haga que los que la componemos demos en ella lo mejor que llevamos dentro.

Reflexiones para el camino

¿Qué reflexiones podemos aportar a otros que quieran surcar caminos similares? Lo primero, que busquen en ellos mismos. Que identifiquen lo que ya hay en su organización que apunta en la dirección que desean tomar. Demasiadas veces quitamos valor a lo que ya estamos haciendo, sin darnos cuenta de que cualquier avance ha de cimentarse en ello. Rescatemos lo que hacemos, reconozcamos nuestros éxitos por pequeños que nos parezcan, ya que no hay éxito pequeño.

No se dejen llevar por los destellos fulgurantes de enfoques, modelos, métodos, técnicas que se presentan como *la solución* a los problemas de las organizaciones actuales. Busquen su camino utilizando lo que mejor sintonice con su situación. No tengan miedo en mezclar, adaptar o traducir a su realidad.

Reflexionen sobre sus habilidades en competencias genéricas, básicamente conversacionales, como las que aquí hemos mencionado. Si encuentran posibilidades de mejora concéntrense en ellas, son la semilla para la generación de equipos de alto rendimiento.

Analicen su organización desde la tipología que propone Rafael Echeverría: ¿En qué medida se producen conversaciones en privado de las que no se habla en público?, ¿existen conversaciones que no se tienen y deberían tenerse?, ¿hay conversaciones que no se terminan de cerrar y arrastran con ellas problemas del pasado?, ¿cuán efectivas son las conversaciones que se mantienen? En sus respuestas puede encontrar alguna de las claves que explican por qué las personas no se implican como se espera de ellas o las razones de que aparezca un techo de cristal, que no se ve, pero impide progresar más a la organización.

Y, muy especialmente, escuchen con profundidad a los que le rodean, a las personas que componen la organización. Escuchen sus inquietudes, sus preocupaciones. Escuchen cómo ven la organización y lo que esperan de ella. Y ayuden a que le escuchen los demás, trasládenles no sólo la conclusión de sus reflexiones, las acciones que han concluido que son las más adecuadas, sino también sus propias inquietudes, sus preocupaciones.

Para llevar a cabo estas acciones no es necesario que usted tenga alguna responsabilidad en un equipo de personas. Pero si la tiene, no olvide el valor de impulsar el cambio desde su propio compromiso personal con él, desde su propia confianza profunda en el cambio deseado. Predique con el ejemplo y sea usted la primera persona en cambiar. En palabras de Dee Hock (fundador de VISA) *“la responsabilidad primordial de todo aquel que pretenda dirigir es dirigirse a sí mismo; su propia integridad, carácter, ética, conocimiento, sabiduría, temperamento, palabras y actos.(...) La dirección no consiste en hacer mejores a los demás. Se trata de hacerse mejor a uno mismo.”*⁹

Sobre todo ello, con paciencia, con constancia, podemos edificar organizaciones diferentes, basadas en la confianza. En todo caso, siguiendo las palabras de Goethe, *“Cualquier cosa que puedas hacer, o que sueñes que puedes hacer, comiéndzala. La audacia lleva en su seno el genio, el poder y la magia”*.

Enrique Sacanell

Responsable Técnico del Área de Servicios Sociales y Coordinador del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Getxo (Bizkaia)

- 1 Peter SENGE, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica. Barcelona, 1998. Pág. 51.
- 2 Fredy KOFMAN, *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios. Tomo 1 Principios*. Ed. Granica. Barcelona, 2001. Pág. 23.
- 3 Rafael ECHEVERRÍA, *Ontología del lenguaje*. Ed. Dolmen. Santiago de Chile, 1997. Pág.126.
- 4 Peter SENGE, *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Ed. Granica. Barcelona, 1998. Pág. 18.
- 5 Rafael ECHEVERRÍA, *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ed. Granica. Barcelona, 2000.
- 6 Rafael ECHEVERRÍA, *Ontología del lenguaje*. Ed. Dolmen. Santiago de Chile, 1997. Pág. 34.
- 7 Esta tipología está tomada de una conferencia impartida por Rafael Echeverría en Zamudio (Bizkaia) el 19 de junio de 2001.
- 8 Stephen R. COVEY, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. Paidós. Barcelona, 1997
- 9 Dee HOCK, *El nacimiento de la era caórdica*. Ed. Granica. Barcelona, 2001. Págs. 89-90.