

CAPITALISMO CONSCIENTE. APRENDIZAJE VERTICAL

Carlos Herreros de las Cuevas

Desde hace no menos de 10 años, son muchos los autores y los consultores que sostienen la necesidad de reinventar las organizaciones. Hace ya tiempo que, entre otros, Gary Hamel y Henry Mintzberg hablan y escriben sobre la incapacidad de las actuales para satisfacer las necesidades más humanas, para acabar con los miedos y las depresiones reinantes en muchas de las organizaciones actuales.

Pero recientemente dos autores, y además de dos generaciones diferentes, están causando un gran impacto internacional: Frédéric Laloux con su “Reinventing Organizations” y Charles Handy, con su “The second curve” publicado en marzo de 2005. Handy es un gran filósofo social de edad muy avanzada; tuve el privilegio de ser alumno suyo hace casi 25 años en London Business School.

Sobre estos dos autores pretendo escribir mis próximos artículos, si este medio sigue ofreciéndome generosamente su apoyo para que vean la luz. Los anteriores sobre la intuición eran una introducción necesaria a los que hoy empiezo; les adelanto que la neurociencia nos ofrece el fundamento científico de la necesidad de ese cambio: la mente es un proceso emergente de un sistema complejo como es el cerebro; y los sistemas complejos avanzan hacia una creciente complejidad, y llegan a estadios en los que los sistemas organizativos actuales son incapaces de ofrecer lo que necesitan nuestros cerebros. Esto explicaría la desazón, el miedo, el estrés y las depresiones que tantos sufren en la vida diaria de las organizaciones. Y también, la poca creatividad, y sobre todo poca esperanza, que promueven lo cual conduce a rentabilidades decrecientes por mucho que se “cocinen” las cifras de crecimiento. Al menos en esta parte del mundo, la tendencia a la baja de los beneficios se observa cada día con mayor evidencia.

Laloux, lo comentaré cumplidamente más adelante en esta serie, habla de diferentes tipos de organizaciones que vienen a corresponderse con diferentes etapas de nuestro desarrollo evolutivo. No deja de tener un cierto perfume al modelo de Bill Torbert, “Seven Transformations of Leadership” en el que describe 8 niveles de desarrollo de la mentalidad de los líderes y cada uno representa capacidades emocionales y mentales más complejas, cada uno una forma nueva de ver el mundo. A cada nivel lo llama Torbert una “lógica de acción”, no una lógica ideal, cómo nos gustaría pensar y comportarnos sino como lo hacemos en la realidad, cómo interpretamos lo que nos rodea cuando están en juego cuestiones de poder y de oportunidad

Veamos los niveles en el siguiente cuadro

Nivel de Desarrollo/ lógica de acción	DESCRIPCIÓN
Nivel 8 IRÓNICO	Focalizado en ser, no controlador, dispuesto a seguir la fluidez de la experiencia, sin esforzarse, tiene puntos de vista múltiples, respeta la esencia de los demás, por muchas que sean las diferencias con la propia
Nivel 7 ALQUEMISTA	Focalizado en la interacción consciencia-pensamiento-acción-efectos. Busca la transformación personal y social. Se identifica con el común de la humanidad. Sintonizado con la complejidad de la búsqueda de sentido, interacciones sistémicas y procesos dinámicos
Nivel 6 TRANSFORMADOR	Focalizado en procesos, principios y en auto-realización. Genera transformaciones organizativas y personales. Consciente de los sistemas y de las paradojas; gestiona las necesidades contrapuestas en contextos de cambio. Busca activamente feedback para cambiar
Nivel 5 REDEFINIDOR	Focalizado en el contenido, conexiones sistémicas y el propio rol que desempeña en ellas. Colaborador, cuestiona los supuestos y las normas grupales. Tolera las diferencias, Busca el trabajo independiente y creativo. Acepta feedback sobre su conducta
Nivel 4 LOGRADOR	Focalizado en los resultados, en la eficacia y en las metas. Busca el éxito dentro del sistema; le interesan las causas, las razones y las consecuencias, el futuro; orientado al aprendizaje y pro-activo. Acepta feedback de su comportamiento
Nivel 3 EXPERTO	Focalizado en la pericia y en los procedimientos. Prefiere la eficacia por encima de la efectividad, las reglas de la razón y de la lógica; observa desde una perspectiva técnica y especializada; Antes de actuar busca la "forma correcta" de hacer. Solo acepta el feedback de expertos.
Nivel 2 DIPLOMÁTICO	Se focaliza en que se le apruebe su comportamiento socialmente esperado. Leal al grupo y se adapta evitando conflictos inter o intra grupales. Ve las cosas como acertadas o equivocadas, nosotros frente a ellos- Consciente de su estatus, solo habla generalidades. Entiende el feedback como una "falta de aprobación personal".
Nivel 1 OPORTUNISTA	Focalizado en las propias necesidades y oportunidades inmediatas. Busca la auto-protección Fuertes reacciones lucha/ fuga, horizonte a corto plazo. Se focaliza en cosas concretas para su beneficio personal y cree que las reglas suponen una pérdida de libertad. Rechaza el feedback.

Es ahora cuando podemos presentar la idea del aprendizaje vertical que consiste en subir de nivel; el horizontal que es hoy mayoritario en todos los programas de desarrollo y de aprendizaje: solo busca la mejora dentro del mismo nivel. Según estudios realizados en los Estados Unidos, los líderes convencionales, los situados en los niveles 1 a 4, representan el 85% de todos los directivos. Y menos de un 1% está en el nivel 8.

El aprendizaje vertical supone intentos de llegar a niveles superiores. Es la transformación de cómo piensan y sienten los líderes y cómo dan sentido al mundo. Se trata de desarrollar tanto la complejidad mental como las emociones inteligentes. Con respecto a la primera, es esencial el conocimiento de cómo funciona nuestro cerebro y cómo ha evolucionado. Es interesante, en este respecto, constatar cómo el modelo de Torbert tiene similitudes con las etapas de la evolución de nuestros cerebros. Prefiero el término "emociones inteligentes" al de "inteligencia emocional": conocer cómo nuestras emociones son indicadoras de estados corporales y mentales y cómo podemos identificarlas y poner los medios para gestionarlas en nosotros y en los demás. En el aprendizaje vertical es más importante descubrir "**cómo sabemos**" que "**qué sabemos**".

El aprendizaje horizontal nos permite obtener conocimiento y desarrollar habilidades funcionales; el vertical, ensancha nuestra visión e incrementa de forma permanente nuestra consciencia, haciéndonos más sabios pero también más preocupados y ocupados en los demás.

El aprendizaje vertical transforma la manera en que las personas pensamos y nos comportamos, no solamente lo que saben. Literalmente, altera el funcionamiento del cerebro y re-crea la visión del mundo de los líderes.

Naturalmente, es fácil intuir que quienes ayudan en el desarrollo y formación de líderes y directivos tienen que haber llegado, al menos, al mismo nivel de consciencia que aquél al que van a acompañarlos.

Por lo tanto, no insistiremos nunca lo suficiente para recalcar la responsabilidad de quienes profesionalmente trabajan en el desarrollo y crecimiento de otras personas. ¿Hasta qué nivel han llegado ellos?