

DE LOS “CAJEROS AUTOMÁTICOS” DE APRENDIZAJE A LAS “WIKI ESCUELAS”. EL DESARROLLO DE LÍDERES PARA LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

Jonathan Gosling es un profesor de liderazgo con reputación mundial aunque escasamente conocido en España.. Es profesor emérito de la Universidad de Exeter y confundió con Henry Mintzberg y otros tres descontentos el International Masters in Practising Management. El professor Gosling también ha tenido un rol significativo en el movimiento conocido como “management crítico”.

Jonathan Gosling, que me honra con su amistad, es estrecho colaborador y colega de Henry Mintzberg tampoco demasiado conocido en España y a quien dedicaremos un próximo artículo. En este presento a los lectores el pensamiento de Gosling sobre la enseñanza del management.

En el medio de una crisis global, de una reestructuración radical de las empresas y de sus relaciones con los gobiernos, sería fácil ser atrapados en este frenesí de cambio. Pero en realidad, el auténtico reto que tiene la mayoría de los directivos es gestionar la continuidad. Es difícil mantener los procesos empresariales cuando personas clave abandonan la empresa; ahora la base de clientes está agitada y no se dispone de tesorería para resolver los problemas. ¿Qué puede hacer la educación empresarial para ayudar a quienes se espera que gestionen todo esto?, ¿y qué hay para los que no trabajan para empresas medianas o grandes o es incierta su continuidad como directivos?. ¿Puede la educación en negocios ofrecer algo para ayudarles en una economía en recuperación?. También es importante la pregunta de cómo debería ser la formación si quiere contribuir a un mundo empresarial más sostenible.

En general, la educación empresarial es buena abordando problemas complejos y luego troceándolos en piezas digeribles. Lo hacemos aplicando los métodos analíticos de nuestras diferentes disciplinas y nuestras habilidades académicas de abstracción. Esto nos permite distanciarnos de la aparente desorganización del trabajo directivo diario, describirlo en términos de modelos generales y así, en resumen, aparentar que el trabajo es más manejable. Pero esto es solo la mitad del problema y, con mucho, el menos importante; el auténtico reto es hacer que el management funcione. Puede usted asistir a un curso y adquirir mucho conocimiento. Pero, ¿cómo utilizarlo en la práctica?.

Veamos cómo. La primera pregunta es dónde se encuentra el conocimiento relevante; la segunda, quien tiene el poder para ponerlo en práctica. Esta última pregunta es más fácil de responder que la primera: son los mismos directivos los únicos capaces de mejorar sus prácticas. Por lo tanto, sea lo que sea lo que hace la educación en “business”, debería estimular, apoyar y guiar a los directivos a afrontar los retos diarios de sus trabajos. La primera pregunta tiene más ángulos: parte del conocimiento relevante reside en los descubrimientos de los investigadores y en la generalización de sus modelos; pero la mayoría del conocimiento auténticamente significativo está ampliamente distribuido e incluye un abanico enrevesado de lo particular y de lo general. Pero solo el directivo y sus colegas saben las dificultades que afrontan sus organizaciones.

Con frecuencia asumimos que el conocimiento que necesitamos se encuentra en las escuelas de negocios y así la pregunta es ligeramente diferente: ¿cómo podemos

asegurarnos de que el material de la escuela de negocios es relevante para sus alumnos?. Solo será relevante cuando lo combinen con el propio conocimiento de las circunstancias que afrontan, lo cual exige que los alumnos participen activamente en el re-encuadre de los problemas y que aporten su conocimiento y experiencia al mix de aprendizaje. Ya no sirve proveer paquetes de teoría y estudios de casos. Por el contrario, necesitamos ayudarles a utilizar todo el conocimiento que existe (y que se actualiza continuamente) en todo el sistema empresarial y económico.. Los directivos de una empresa de venta al por menor pueden saber que necesitan mejorar su servicio al cliente pero el conocimiento que de verdad importa y qué soluciones pudieran funcionar, podría tenerlo el personal de línea, los proveedores y los clientes. Los profesores de las escuelas de negocios pueden hacer sus aportaciones, ayudando a focalizar la atención en las preguntas acertadas que hay que hacer y enseñando a analizar la información. Pero al final, corresponde a los directivos que están en el terreno , juntar todo ello; solo integrando todos esos tipos de conocimiento de forma activa, sensible e inteligente, pueden crear relevancia. Quizá “relecrear” podría ser un verbo nuevo que describiría este mix de aprendizaje, de enseñanza y de aplicación. Por lo tanto, nuestra pregunta clave es cómo podemos asegurarnos de que la educación empresarial contribuye positivamente a esta co-creación de conocimiento: un tipo de conocimiento que se crea a medida que se usa y que, al usarlo, crea nuevas capacidades e “insights”. Está claro que esto estaría muy alejado de la escuela de negocios clásica a la que asisten alumnos dóciles que se sientan a los pies de los profesores. Quizá estamos describiendo algo más parecido a una Wikiescuela .

En primer lugar, tenemos que prescindir de la idea de que la sabiduría y el conocimiento son propiedad exclusiva de los profesores porque también las poseen los alumnos que tienen conocimientos y experiencias valiosísimos.

En el mundo antiguo las escuelas de negocio trataban el conocimiento como una especie de moneda y se comportaban de forma parecida a los bancos. Los investigadores reunían las experiencias prácticas de los directivos , las convertían en teorías y modelos generales y, los profesores, mediante pago, las ofrecían. La mayoría de las personas necesitarían asistir físicamente a una escuela de negocios para acceder a este conocimiento. De la misma forma que van a su banco para retirar dinero. El aprendizaje a distancia sería el equivalente del cajero automático, se puede bajar de internet el material de aprendizaje. Pero la metáfora del cajero automático configura el problema como de distribución: se sigue viendo el conocimiento como desconectado de la práctica, empaquetado de forma discontinua , enviado por correo o por email o subido para ser consumido posteriormente. Por el contrario, tenemos que ser conscientes de que el conocimiento auténticamente relevante está ahí fuera y por ello Henry Mintzberg , yo mismo y otros descontentos organizamos desde 1994 un programa llamado IMPM: International Masters for Practicing Management; su filosofía se describe en el libro de Mintzberg “Managers, not MBAs”.

Pero es posible que no hayamos avanzado bastante. Supongamos que pudiéramos situar el aprendizaje del management totalmente fuera de las escuelas de negocio y ponerlo directamente en manos de los directivos sobre el terreno. Después de todo , tal como indiqué al principio de este artículo, el conocimiento de lo que hay que cambiar y la mayor parte del poder para hacer esos cambios lo tienen los propios directivos. Llegamos así a nuestra última innovación , un modelo que llamamos “coaching ourselves”. La idea es sencilla: grupos de directivos se reúnen en su lugar de trabajo, quizá a la hora de comer o al final de una reunión, para dialogar sobre algún aspecto importante del management.

Suministramos presentaciones cortas de temas tales como estilos directivos: arte, ciencia y oficio, gestionar para liderar, y cómo deberían ser las firmas globales. Proporcionamos un marco de referencia conceptual y preguntas provocadoras para ayudar a profundizar en los temas en la medida en que afectan a una organización concreta. El resultado es que los directivos en activo pueden aprender mucho en un período relativamente corto porque el aprendizaje está enraizado en su trabajo diario. Tenemos mucho éxito con este método en compañías tan diferentes como SAP en Alemania, Fujitsu en Japón y Sasken en la India; en la actualidad estamos ante desarrollos incluso más radicales; algunos de los grupos que utilizan “Coaching Ourselves” están creando su propio material y aportándolo a los recursos de “Coaching Ourselves”. Los directivos en activo están identificando problemas con los que se encuentran, evolucionando cuestiones y conceptos que les ayudan e implicándose con profesores de escuelas de negocio que les ayudan a refinar y generalizar este conocimiento. La idea se acerca a una “Wikiescuela”. Los directivos y profesores interesados en ciertos temas están comparando sus experiencias e ideas, determinando lo que se necesita decir, qué preguntas hacer, explorando formas diferentes de encuadrar y de priorizar los asuntos. Nuestro equipo en “Coaching Ourselves” actúa como una especial de equipo editorial, identificando patrones, relacionando ideas similares e intermediando un buen asesoramiento sobre su utilización y aplicación. Al final estamos llegando a la auténtica co-creación de la educación de negocios lo cual plantea un reto importante a las escuelas de negocio. Ya no pueden estar satisfechas con comportarse como bancos de conocimiento pasados de moda; no van a funcionar ni la oficina bancaria de la calle principal ni el cajero automático porque no basta con ofrecer conocimiento; por el contrario, hay que co-crearlo.

Además, este modelo “wikiescuela” reconoce algo importante para el liderazgo: cuando los directivos toman la iniciativa de co-crear el conocimiento y simultáneamente cambian su forma de trabajar están representando, poniendo en práctica, el liderazgo. Los líderes oficiales de la organización – los que ocupan puestos nombrados de autoridad jerárquica – cumplen sus roles con más o menos competencia; los mandos intermedios utilizan todo lo que ofrece el liderazgo para ayudarles en sus tareas. No son “seguidores”; más bien como directivos utilizan y co-crean el liderazgo de forma muy parecida a como co-crean el conocimiento. En otras palabras, el liderazgo no es una sustancia sólida que está situada en cierta posición de la jerarquía, así como tampoco el conocimiento está almacenado en una universidad o en una escuela de negocios. De la misma forma que la “wikiescuela” remueve o traslada el aprendizaje fuera de la escuela de negocios, también remueve y traslada el liderazgo del despacho del CEO y recoloca a ambos donde les corresponde, en los directivos que gestionan reflexivamente.