

Apropiarnos de un proyecto



Un estado de ánimo
en la gestión de
organizaciones

GULLIVER

Indice

I.	Introducción	3
II.	El Sentido Común y la Apropiación de un Proyecto	4
III.	La Apropiación es un Juicio	4
IV.	Horizontes de Apropiación	6
V.	El Apropiarnos como un Estado de Animo	7
VI.	¿Cuáles son los Límites de la Apropiación para un Gerente?	8



I. Introducción

En el mundo de hoy existen compañías que destacan por su continua innovación e inventiva para abrir y mantener abiertas nuevas posibilidades para sus clientes en el mercado. Muchos de nosotros estaremos de acuerdo en calificar de esta manera a empresas como Toshiba, Sony, Compaq, Xerox, Honda, 3M, Federal Express, entre otras. La diferencia entre estas compañías y otras empresas es que podemos confiar que éstas cumplirán la promesa de hacer recurrentemente ofertas nuevas en el mercado, expandiendo las oportunidades para la satisfacción de sus clientes y generando para si mismas nuevas oportunidades de negocios.

“Confiabilidad” y “capacidad de innovar” son dos juicios fundamentales que el público hace sobre este tipo de empresas. Ahora bien, ¿qué es lo que permite que ellas tengan fundadamente esta reputación? Decimos que es necesario para que ello ocurra, que los ejecutivos y gerentes de estas empresas se comprometan resueltamente a hacerse cargo de cumplir las promesas que las empresas hacen en el mercado. Por supuesto que esto no es todo lo que se necesita para tener éxito en los negocios, pero lo que sostenemos aquí es que, sin un compromiso personal de parte de sus ejecutivos y gerentes, las compañías no podrán mantenerse vigentes en el competitivo mercado del mundo actual. Hablaremos de este compromiso de parte de las personas que integran la organización como un compromiso por "apropiarnos" de los proyectos en los cuales participamos.

Donde este compromiso por hacernos cargo de los proyectos existe, se generan las condiciones para que las compañías prosperen y crezcan. Donde este compromiso de apropiación no existe, las compañías decaen y vegetan. En este caso, los ejecutivos y gerentes no han sido efectivos en tomar responsabilidad personal por la viabilidad de sus organizaciones en el mercado. En estas compañías se genera un estado de ánimo burocrático, de complacencia y resignación.





II. El Sentido Común y la Apropiación de un Proyecto

Nuestro sentido común de entender la apropiación de un proyecto o de una organización, es considerarla un asunto de derechos legales de propiedad. Por ejemplo, poseemos acciones de una compañía, poseemos una participación determinada en una sociedad, poseemos un automóvil, una casa, los derechos de autoría de un libro, un film, un paquete de software etc. Nuestro derecho legal de propiedad nos permite usar estas cosas, beneficiarnos de los ingresos que podemos obtener de ellas (por ejemplo, los dividendos de las acciones), y también enajenarlas en el mercado obteniendo por ello un precio del cual podemos disponer a nuestro arbitrio. Al mismo tiempo, por supuesto, estamos obligados por la ley a responsabilizarnos por las consecuencias negativas que puede tener para terceros nuestro uso de ellas.

El corolario de esta concepción de sentido común de la apropiación como derechos legales de propiedad personal, es que tendemos a preocuparnos y hacernos cargo de algo solamente cuando lo tenemos como propiedad legal personal. Muy a menudo esto genera en el personal de las organizaciones un estado de ánimo de apatía, descuido, falta de compromiso e indiferencia por la suerte de la empresa como un todo. Cuando se le pide hacer algo, es corriente que el personal responda a los clientes y a los gerentes "no es mi trabajo".

La concepción de sentido común de apropiación de un proyecto nos ciega al hecho que, independientemente de los derechos legales de propiedad de la compañía en la cual trabajamos, nuestro futuro está atado a su viabilidad como negocio en el mundo. Debido a que no nos hacemos cargo de un horizonte de preocupaciones que va más allá de nuestro "trabajo", sufrimos las consecuencias cuando la empresa como un todo tiene problemas en los negocios. Cuando observamos este hecho y lo aceptamos, nuestro estado de ánimo cambia desde uno de preocupación exclusiva por nuestra descripción de cargo a un estado de ánimo de ambición e iniciativa por involucrarnos en el éxito global de la empresa en el mercado.

III. La Apropiación es un Juicio

Decimos que la apropiación de un dominio de acciones es un juicio que se hace de alguien que toma acciones recurrentemente, es decir, recurrentemente hace y cumple pedidos, ofertas y promesas para hacerse cargo de los quiebres en ese dominio. Lo opuesto a apropiación es que, en vez de tomar acciones para lidiar efectivamente con los quiebres, se produzcan excusas, explicaciones e historias de resignación, es decir, narrativas acerca de por qué no se pudo hacer nada.



Ahora bien, ¿cómo diseñamos y generamos este juicio de apropiación para nosotros y para nuestros equipos? Cuando evaluamos que nosotros o nuestros equipos carecemos del estado de ánimo de apropiación de nuestros proyectos, la primera acción disponible es hacer o pedir una declaración acerca de qué es lo que falta. Esta declaración abre el espacio para tener conversaciones que permitan generar los compromisos necesarios para hacernos cargo del estado de ánimo aludido.

1. Una declaración produce en primer lugar un observador público; esto es, una preocupación compartida por los miembros de una comunidad. En efecto, al declarar el estado de ánimo que falta abrimos la posibilidad de evaluar nuestras acciones como consistentes o inconsistentes con dicha declaración. En otras palabras, abrimos un dominio de evaluación - en el cual podemos actuar nosotros y otros - acerca de cuán bien lo estamos haciendo en generar el estado de ánimo que nos hemos propuesto.

2. Segundo, una declaración produce una identidad. Después de hacer una declaración, quien la hace aparece en la comunidad como la persona a cargo de hacer que ocurra lo que se ha declarado como faltante. De esta manera quien hizo la declaración abre la posibilidad de recibir ofertas y promesas de colaboración de otros. Al mismo tiempo, se abre la posibilidad para quien hizo la declaración de recibir pedidos para producir lo que se ha declarado faltante por parte de otras personas y otros equipos.

Una declaración no tiene significación si no es seguida por peticiones y promesas en la comunidad, que generen aquello que se ha declarado faltante. Sin embargo, lo que decimos aquí es que, si no se declara lo que falta, no podemos comenzar a diseñar acciones que produzcan el juicio de que nos hemos apropiado de la misión de nuestro equipo y nuestra organización.

El hacer declaraciones públicas para hacernos cargo de cumplir las promesas de nuestra organización o equipo - o cualquier comunidad a la cual pertenezcamos - no quiere decir que nos transformemos en prisioneros de ellas, es decir, que las hagamos para siempre. Lo que quiere decir es simplemente que adquirimos el compromiso de anunciar públicamente cuando cambiemos dichas declaraciones.

3. Finalmente, digamos que el estado de ánimo de apropiación no es solamente algo conveniente de tener en una organización. Sostenemos algo más radical. Sin apropiación de las promesas y declaraciones de nuestra organización, no tendríamos organizaciones, ellas se desintegrarían. Imaginemos, por ejemplo,



1. su publicidad que está comprometida con producir calidad e innovación en el dominio de los servicios que presta. Si las personas que trabajan en esta compañía no se apropian de estas declaraciones, es decir, no se comprometen a administrar sus equipos y a si mismos de manera de cumplir esas declaraciones y promesas, la compañía perderá credibilidad en el mercado, se hará vulnerable a la competencia y tarde o temprano será desplazada del negocio.

VI. Horizontes de Apropiación

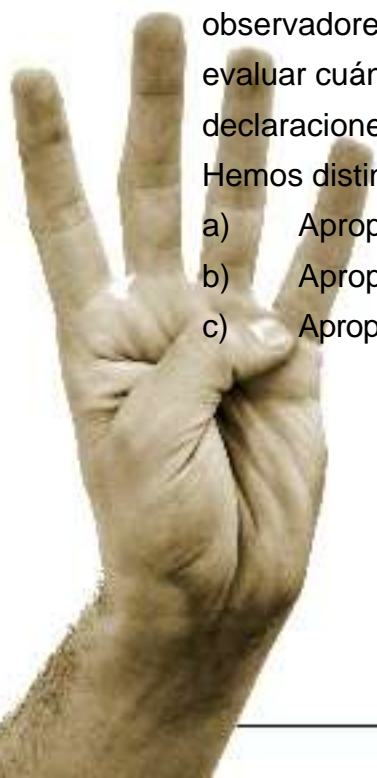
Hemos dicho que la apropiación de un dominio es un juicio que se hace de alguien que consistentemente produce acciones para hacerse cargo de los quiebres en ese dominio. En las organizaciones las personas hacen la promesa de cumplir con la misión de los equipos en que participan y los gerentes declaran cuál es la misión de sus equipos, de tal manera de cumplir con las declaraciones y promesas de su organización.

Para hacernos cargo de la misión de nuestro equipo no es suficiente con hacernos cargo de nuestras promesas individuales solamente. Debemos observar también las condiciones de satisfacción de las promesas de los otros miembros de nuestro equipo. Esto nos permite evaluar su consistencia con la misión del equipo y con nuestras propias promesas. Al mismo tiempo, debemos producir en nuestros compañeros de equipo observadores de nuestras promesas individuales. El equipo en su conjunto puede transformarse así en una red de ayuda mutua.

La misión de nuestro equipo existe en el contexto de las promesas en el mercado y de las declaraciones públicas que nuestra organización ha hecho. Por lo tanto, para apropiarnos plenamente de la misión de nuestro equipo, debemos ser observadores de las promesas y declaraciones de nuestra empresa, de modo de evaluar cuán bien nuestro equipo, al cumplir su misión, contribuye a cumplir con las declaraciones públicas y promesas de nuestra organización.

Hemos distinguido aquí tres horizontes de apropiación de nuestros proyectos:

- a) Apropiación de nuestras promesas y declaraciones individuales.
- b) Apropiación de las promesas y declaraciones de nuestro equipo.
- c) Apropiación de las promesas y declaraciones de la organización en su conjunto.



Algunas personas creen que pueden restringir su apropiación exclusivamente a sus propias promesas personales que han hecho a sus gerentes. Estas no observan que los gerentes no están preocupados principalmente por el cumplimiento de promesas particulares, sino que por el cumplimiento de la misión de sus equipos. Los gerentes necesitan personas que se comprometan a actuar para el éxito de sus equipos y para la viabilidad de largo plazo de sus compañías en el mercado.

V. El Apropiarnos como un Estado de Animo

Hemos introducido brevemente el fenómeno de los estados de ánimo en ejercicios **del Programa de Gestión**. A pesar de que no desarrollaremos aquí una interpretación cabal sobre el fenómeno de los estados de ánimo, diremos algo en estas notas sobre qué significa vivir en un estado de ánimo de "estar a cargo" o de apropiación.

Podemos decir que un gerente vive en el estado de ánimo de apropiación cuando su interpretación automática es anticiparse a los quiebres en un dominio y actuar para lidiar con ellos. Por "interpretación" no queremos decir algo "intelectual", sino más bien nos referimos al tipo de acciones en las cuales nos encontramos espontáneamente a medida que nos movemos en el mundo, de acuerdo con las declaraciones que hemos hecho para nosotros mismos.

Muchas veces encontramos personas que frecuentemente aparecen con nuevas acciones, nuevos estándares, nuevas peticiones, nuevas propuestas, etc., y nos encontramos preguntándonos: "¿por qué no vi eso yo antes?". Sostenemos que esto ocurre porque estas personas viven en el apropiarse como estado de ánimo, es decir, operan en sus organizaciones y en el mundo con una preocupación automática por cumplir sus promesas y sus declaraciones. Estar en este estado de ánimo amplía horizontes de posibilidades para diseñar e innovar.

¿Quiere decir esto que las personas que no viven en este estado de ánimo no pueden aprender a crearlo para sí mismos y para otros? No, no decimos eso. Hemos señalado en documentos anteriores, que los estados de ánimo pueden observarse como juicios automáticos que nos ocurren y que evalúan lo que es posible y lo que no es posible para nosotros en el futuro. A medida que aprendemos a observar los estados de ánimo como juicios, que pueden o no ser fundados, abrimos la posibilidad de dejarnos llevar, o no dejarnos llevar, por ellos en nuestra acción. Es decir, si en nuestro trabajo nos encontramos generando el juicio alrededor nuestro de que no tenemos el estado de ánimo de estar a cargo, siempre podemos comenzar preguntando:



- a) ¿qué es lo que me falta?
- b) ¿qué declaraciones hacemos para nosotros mismos?
- c) ¿qué conversaciones de posibilidades y qué conversaciones para la acción podemos abrir para cumplir con nuestra declaración?

Cuando estas preguntas comienzan a ser parte de nuestro repertorio de conversaciones automáticas, entonces podemos diseñar y rediseñar los estados de ánimo y las declaraciones en las cuales nos comprometemos a vivir.

Un estado de ánimo opuesto al estar a cargo es la resignación. Como mencionamos en notas previas, la resignación es el juicio omnipresente de que no hay posibilidades abiertas para nosotros en el futuro, y que no hay acción alguna que podamos tomar para cambiar esta situación. En un estado de ánimo de resignación simplemente no aparecen posibilidades nuevas para hacernos cargo de nuestras declaraciones. Peor, en la resignación no hacemos siquiera declaración de posibilidades. Sin embargo, a la vez que la resignación impide el estado de ánimo de apropiación, el estar a cargo disuelve la resignación. Por eso es que un gerente debe aprender a tener automáticamente a mano las preguntas a), b) y c) listadas precedentemente.

VI. ¿Cuáles son los Límites de la Apropiación para un Gerente?

Decimos que el estar a cargo no termina nunca para un gerente. En la medida que las organizaciones y las compañías se comprometen a mantener posibilidades abiertas y a generar nuevas, necesitan gerentes para producir y articular redes y equipos para hacerlas ocurrir.

Esto no quiere decir que los gerentes no pueden vivir con serenidad y paz. Por una parte, siempre pueden aceptar - declarando públicamente - sus incompetencias y la finitud de sus capacidades. Por otra parte, como seres humanos viviendo en el lenguaje, los gerentes siempre pueden hacer juicios, peticiones, reclamos y proposiciones a otros. Por lo demás, eso es todo lo que pueden hacer.

