

# PREFACIO

Por  
Peter J. Dean

## El desafío del cambio

El número de libros sobre transformación, cambio, reingeniería, modificación (como deseen llamarlo) de las organizaciones, es infinito. En cada uno de ellos se indica cómo debería producirse la transformación, el cambio, la reingeniería, la modificación, etc. Y cada uno de ellos parece asimismo reconocer que las organizaciones, pese a los grandes esfuerzos realizados, no suelen alcanzar sus objetivos de transformación y cambio.

Un detallado examen de las razones que avalan esta imposibilidad indica la existencia de un factor que posiblemente influye en las restantes. Y este factor es el *liderazgo*. La transformación de una empresa resulta inviable sin un adecuado liderazgo.

¿Y qué es un adecuado liderazgo? Una característica del líder ejemplar en modificaciones, que podemos deducir de la literatura, es la capacidad de «reunir todo», de manera que los modelos, los métodos de intervención y las medidas destinadas a la mejora, se encuentren en el lugar preciso para que la organización funcione como un sistema de aprendizaje a través de la fase de transformación y cambio, y más allá de la misma.

## La necesidad de opiniones reflexivas y sistemáticas

*De acuerdo con mi experiencia, la transformación en una organización que aprende sólo puede producirse a través de pequeños grupos de líderes reflexivos, que realmente desean crear una empresa en la que los componentes se comprometen a lograr un objetivo más amplio y a pensar por sí mismos.*

Lo que nos llevaría a decir: «Por supuesto, ¡un líder debe ser reflexivo! Eso es de cajón». Pero ahí radica uno de los problemas. En términos generales, damos por hecho que cualquier persona que alcance un puesto ejecutivo es inteligente. Pero inteligencia no es sinónimo de reflexión y pensamiento sistémico, o no tendríamos tantos problemas como los que tenemos hoy en día en la empresa, la industria y la sociedad en general ¿Qué falta? Podría decirse que no dedicamos tiempo a la *reflexión*.

*El aprendizaje continuo puede experimentar mejoras cuando las personas son proactivas, reflexivas y creativas en su aprendizaje... A través de la acción y la reflexión, el profesional procesa lo que percibe cuando aprende. El individuo casi siempre hace mayor hincapié en la acción porque el motor de las empresas son los resultados. La reflexión no tiene que excluir la acción. La reflexión da lugar a las preguntas y a la información sobre resultados que activa el aprendizaje. La reflexión puede ser muy sencilla: la oportunidad de comprobar si las cosas se desarrollan tal y como se pretende. La reflexión crítica puede mejorar aún más el aprendizaje continuo porque implica dedicar tiempo a examinar profundamente la propia situación a efectos de identificar valores, supuestos y creencias que nos hacen interpretar una situación tal y como lo hacemos.*

WATKINS & MARSICK, 1993, p. 33

Esta forma de pensar reflexiva y sistémica, y la reflexión, se han visto estimuladas en ISPI, sus miembros han preparado modelos, métodos y medidas destinadas a una mejora del rendimiento que capte ese tipo de ideas. En este libro se presentan las aportaciones de dichos modelos.

### **Los que convirtieron en realidad la mejora del rendimiento**

En su libro *Human Competence: Engineering Worthy Performance*, de 1978 (reeditado por ISPI en 1996), Tom Gilbert identificaba un modelo de análisis y evaluación, los métodos de intervención, y las medidas de evaluación del valor de las intervenciones en la mejora del rendimiento. Tal y como podrán leer, otros pioneros han transmitido mensajes similares en épocas distintas y con palabras diferentes. Entre ellos se incluyen Mager, en 1968, Harless, en 1970, Kaufman, en 1987, Rummeler y Brache, en 1991, Swanson, en 1995, y Brethower, en 1996, por nombrar unos cuantos. Éstos han publicado otros modelos, métodos o medidas con buenos resultados. Este libro pretende captar parte de su conocimiento y experiencia, y ofrecerlos a los profesionales especializados, comprometidos o interesados en el rendimiento.

Otros pioneros de ISPI han aportado también modelos y herramientas para la mejora del rendimiento, entre los que se incluyen Peter Pipe, William Deterline, George Odiorne, Robert Morgan, Robert Gagne, Ivor Davies, Odin Westgaard, Dick Lincoln, Gebe Olfiesch, De Schor, etc. Este libro dará cuenta únicamente del trabajo de algu-

nos de los contribuyentes clave. Para aquellos que no estén familiarizados con los nombres anteriormente mencionados, el libro será una introducción a la profesión de la mejora del rendimiento.

### ¿De qué trata este libro?

Tres son los objetivos fundamentales de este libro:

- Primero: facilitar al lector información sobre algunos de los verdaderos pioneros de la mejora del rendimiento y de ISPI. Este objetivo se ha visto limitado por las restricciones de espacio y tiempo inherentes a cualquier libro.
- Segundo: describir los modelos de mejora del rendimiento creados por dichos pioneros, que pueden ser poderosas herramientas para la consecución de los objetivos de la organización que aprende.
- Tercero: describir un «metamodelo» que abarque los modelos de mejora del rendimiento explicados en este libro y las diversas intervenciones que pueden llevar a cabo los profesionales de la mejora del rendimiento junto con los modelos de la misma.

### ¿Por qué debe leer este libro?

Si las empresas desean convertirse en «organizaciones que aprenden», su infraestructura deberá facilitar un sistema de apoyo al rendimiento mediante el cual los empleados puedan alcanzar niveles de rendimiento modélicos.

Independientemente de los más de 50.000 millones de dólares que anualmente se destinan a la formación (según un estudio de Lakewood Research), sabemos que los resultados de dicha formación no siempre son los necesarios.

El libro explica los modelos de mejora del rendimiento que puede utilizar una organización sin limitarse únicamente a la formación para alcanzar los resultados de rendimiento necesarios. A través de su naturaleza sistémica, los modelos serán asimismo una ayuda para una empresa en su trayectoria hacia la creación de sistemas de aprendizaje y a su transformación en una organización que aprende.

### La estructura del libro

El libro se compone de tres partes. *Primera parte, La Mejora del Rendimiento en un Mundo en Cambio*, describe el escenario que provoca la necesidad de la mejora del rendimiento en un mundo de rápida transformación.

*La Segunda parte, Los Modelos de Mejora del Rendimiento de los Pioneros de ISPI*, empieza con un capítulo acerca del trabajo de B.F. Skinner y Susan Markle, denominado *Los Inicios*. Su inclusión nos ha parecido adecuada porque muchos de los pioneros estudiaron con Skinner o con Markle, o sintieron de un modo u otro su in-

fluencia en el trabajo. A continuación, encontramos nueve capítulos en los que se explican los modelos de mejora del rendimiento de Tom Gilbert, Dale Brethower, Robert Mager, Joe Harless, Geary Rummler, Donald Tosti y Stephanie Jackson, Roger Kaufman, Richard Swanson y Danny Langdon. En el último capítulo de la *Segunda parte*, Peter Dean comenta el «metamodelo» de mejora del rendimiento que subyace en este libro y en los otros tres volúmenes de la serie. Para comodidad del lector, en la sección de bibliografía de cada capítulo se incluyen referencias seleccionadas en relación con el contenido del capítulo, así como las que realmente se utilizan en el mismo.

La *Tercera parte*, *Los Pioneros*, presenta breves biografías de los pioneros, junto a biografías más completas para que aquellos lectores que deseen mayor información sobre tengan un punto de partida para su investigación.