

# Cómo mejorar la eficacia empresarial

EN NUMEROSAS OCASIONES, LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS DE LAS COMPAÑÍAS CAEN EN UN ESTANCAMIENTO POR NO SABER VER LAS OPORTUNIDADES O NO ESCUCHAR NUEVAS IDEAS; LA TEORÍA DE LA U AYUDA A ELIMINAR TODOS ESOS PREJUICIOS Y ABRIRSE A NUEVAS OPCIONES DE TRABAJO

LA INNOVACIÓN en las empresas ya no sólo se tiene en cuenta en cuanto a técnicas productivas, sino que también hay técnicas para aprender a solucionar los problemas y optimizar el tiempo de los directivos y las personas encargadas de la creatividad o la coordinación de trabajadores. A este respecto y con motivo de la celebración de las Semanas de la Ciencia, la Agencia Navarra de Innovación organizó un taller que impartió Guillermo Echegaray Inda, sobre la Teoría de la U, de Otto Scharmer:

## Profundizar en los problemas

La Teoría de la U es una técnica innovadora que se relaciona directamente con el cambio y el aprendizaje de nuevos conceptos. Durante más de año y medio y después de mucho tiempo dedicado a la investigación, Otto Scharmer, Peter Senge, Joseph Jaworski y Betty Sue Flowers, pione-

ros en el aprendizaje organizacional y autores de esta teoría, llevaron a cabo un amplio rango de conversaciones explorando la naturaleza del cambio y la transformación de la realidad.

Los autores encontraron que la mayoría de las personas se engan-

chan en patrones del pasado con respecto a cómo observar y actuar. El proceso de la U es una metodología que trabaja con retos complejos, resuelve problemas difíciles y hace visible una amplia gama de oportunidades. La forma de la U nos ayuda a identificar las diferentes fases teniendo el comienzo por la parte superior izquierda bajando al fondo de la U para después subir al lado superior derecho.

Dentro de este proceso, el colectivo recorre una trayectoria en forma de U, donde comienza en suspender los pensamientos de experiencias o formas de pensar pasadas y de ahí en adelante sigue pasos muy puntuales de colaboración como co-sensibilizar, co-presenciar y co-realizar. De esta forma sabemos que los resultados vienen de una situación actual e incluso del mayor potencial futuro de la organización. Estamos co-creando una realidad.

Ante 40 directivos de empresas navarras, Echegaray defendió esta teoría como un "novedoso marco teórico y metodológico para promover iniciativas de cambio y posibilitar la genuina innovación en las organizaciones". Según Guillermo Echegaray, es importante que las empresas y organizaciones se enfrenten a los problemas complejos de una forma profunda y reflexiva, de una forma que

permita plantear las condiciones verdaderas para que el futuro emerge. "Es fundamental que la organización suelte la carga necesaria, para lograr la apertura a un espacio de posibilidades infinitas de donde emerge el futuro", afirma este psicólogo de profesión.

## Las claves principales

Los puntos esenciales para aplicar esta teoría de una forma satisfactoria son confianza, desarrollo, innovación y futuro. Muchas veces, en una reunión de directivos no se llega al fondo de los problemas o no se llega a un acuerdo por juicios previos que impiden que los interlocutores puedan abrirse a nuevas posibilidades. Para esto, el ponente propone, basándose en la Teoría de la U, una serie de pasos que le dan el nombre a esta técnica. Siguiendo la forma de la letra, la primera parte consiste en localizar el problema por medio de una mente abierta; para ello hay que dejar a un lado los conceptos habituales y abrirse a otras posibilidades. Es indispensable hacer preguntas y

colocarse en una posición de suspensión del juicio.

La segunda fase consiste en la apertura del corazón, que implica darle espacio al sentimiento en la empresa. Se trata de soltar ideas y sensaciones ayudándose del sentimiento para conectar con nuestro cuerpo. "La conexión con el propio cuerpo nos permite darnos cuenta de que no estamos separados del resto de la organización, comenta Echegaray, en nuestras empresas, hoy en día faltan estas conexiones", afirma. Establecer las buenas conexiones es lo que este psicólogo realiza en sus constelaciones organizacionales, que define como "una metodología que permite poder concretar ideas y sentimientos y tiene como fin el mejor desarrollo de las organizaciones y compañías". El ponente caracterizó como tercera fase del proceso la apertura de la voluntad; "Se trata del momento de la creación, del punto en el que surge algo nuevo", alega. Después de observar y reflexionar es necesario actuar rápidamente. Es importante perder el miedo a cometer errores y realizar muchas y diligentes experiencias de algo novedoso. En el punto clave, en el fondo de la U, "conectamos con el propósito o con la intención, porque es lo que cambia las ideas. Lo sustancial es llegar al fondo de la letra, al punto ciego, y sólo si hacemos que nuestras organizaciones lleguen a este punto se puede mirar hacia delante", observa el ponente.

En opinión de Echegaray, en la parte baja de la U se habla de un compromiso colectivo, porque "nuestro futuro es un compromiso de todos", y "esto se comprueba cada día en la vida cotidiana", añade. ■

**"Una organización debe deshacerse de la carga necesaria para abrirse a nuevas posibilidades"**

**"El futuro de un negocio depende del compromiso colectivo del equipo humano"**

GUILLERMO ECHEGARAY  
Psicólogo

## Fundamentos de la Teoría de la U

La teoría de la U se basa en la búsqueda de la transformación, ya sea social, económica o científica, a partir del cambio en la forma en que se encaran las situaciones. Se trata de abrir la mente y los sentidos desde la parte más profunda, para desde allí comenzar los procesos de inspiración y creación colectiva. Otto Scharmer, profesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT), es el creador de la Teoría de la U, que recoge en su libro *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Citando a Einstein, Scharmer afirma que los cambios fundamentales no pueden solucionarse desde el mismo nivel en que fueron creados. Su teoría se basa en que la forma en que afrontamos una situación es lo que determina cómo se va a desarrollar, y el lugar interior desde el cual encaramos la acción está muchas veces lleno de ideas preconcebidas aunque no seamos conscientes de ello. Así que Scharmer propone conectar con ese interior y abrirlo tanto desde el punto de vista racional como emotivo, para buscar nuevas formas de generar los cambios necesarios. El profesor del MIT hace referencia a la práctica del *presencing*, que consiste en crear un entorno mental propicio para la creatividad y escuchar y observar para descubrir las fuentes desde las cuales se generan las ideas. ■

Guillermo Echegaray, en su ponencia en la sede de la Confederación de Empresarios de Navarra. FOTO: D.N.

