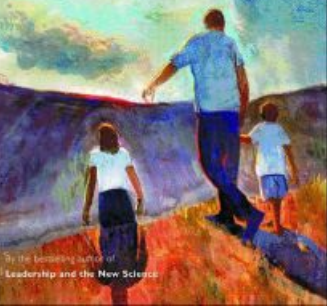


Margaret J. Wheatley

## Finding Our Way

Leadership For an Uncertain Time



# Libro En busca de nuestro camino

## Liderazgo para una época de cambios

Margaret J. Wheatley

Berrett-Koehler, 2005

También disponible en: Inglés

## Reseña

Los ensayos de Margaret J. Wheatley ponen de manifiesto que la conciencia de la diversidad humana, las comunidades unificadas y el entramado de relaciones ofrecen un mejor abordaje del liderazgo que la orientación de control propia de la “cultura occidental.” El libro no está presentado como un conjunto de estudios académicos. Por el contrario, esta mirada a la cultura, el liderazgo, el cambio organizacional y las relaciones laborales está más basada en los análisis de la autora. Este enfoque puede generar ciertas opiniones banales y lecciones históricas discutibles, pero también ofrece algunas observaciones sólidas y útiles sobre el liderazgo y el cambio. Wheatley aporta un análisis interesante sobre, por ejemplo, la falla de los sistemas educativos que no logran funcionar como sistemas, en vista de que no evolucionan orgánicamente a partir de sus comunidades y no brindan respuestas a aquéllos a quienes sirven. *BooksInShort* rescata las opiniones esgrimidas por Wheatley respecto acerca de cómo las organizaciones podrían trabajar mejor si prestan mayor atención a la dimensión humana de sus integrantes.

## Ideas fundamentales

- La cultura occidental moderna asume incorrectamente que las personas son verticalistas, temerosas, codiciosas, carentes de creatividad y egoístas. Algunas civilizaciones anteriores ofrecen modelos más humanistas.
- Los enfoques de la vida organizacional según la cultura occidental aplican la metáfora de la máquina en procesos que no son mecánicos.
- En su lugar, use sistemas independientes y vivientes como modelo y metáfora para las organizaciones.
- Los sistemas vivientes pueden encontrar soluciones a los problemas y desafíos propios.
- Los líderes y ejecutivos pueden y deberían confiar en la bondad inherente de las personas.
- Las relaciones son una necesidad fundamental de la independencia.
- Dirigir el cambio organizacional con un enfoque descendente no es posible porque las personas deben elegir participar en el cambio.
- El cambio depende del descubrimiento de significados nuevos y de nuevas formas de interpretar la información.
- Las personas no descubren el mundo que las rodea. En su lugar, lo crean según la forma en que interpretan la información.
- Los líderes deben tener conciencia de las mediciones duras como así también de la retroalimentación humanista.

## Resumen

### Una nueva Historia

El enfoque tradicional de la cultura occidental respecto del cambio y de la vida organizacional es avasallador, mecánico, está obsesionado con el mando y el control y por lo general va a destiempo del ritmo de la vida. Este enfoque valora la homogeneidad, y ésta es precisamente la razón por la que a menudo las organizaciones fallan. La vida humana es diversa, creativa, espontánea e independiente, pero las empresas por lo general no son así. El enfoque occidental anticuado y mecanicista de manejo de las organizaciones parte de varias presunciones erróneas:

- La codicia, el temor y el interés propio son las principales motivaciones de las personas.
- Lo que importa es el individualismo, no la interdependencia.
- Las jerarquías burocráticas son eficaces.

- La eficiencia es primordial.
- El crecimiento es bueno, más crecimiento es mejor y casi cualquier tipo de crecimiento basta.
- La gente pobre es esencialmente diferente de la gente próspera.
- La creatividad humana es inusual; sólo unas pocas personas la poseen o la pueden ejercer.

“La visión de la cultura occidental sobre cómo organizar y liderar mejor... es contraria a lo que nos enseña la vida.”

Estas falsas nociones forman parte de la historia anticuada del mando y el control. Irónicamente, los que buscan el cambio pueden encontrar un modelo en la antigua civilización Minoica de la región de las islas del Mar Egeo. Hoy en día, aún las copias modernas de los ornamentos y artefactos minoicos evocan una vida en sintonía con la naturaleza. La cerámica minoica revela una sociedad que no colocaba al ser humano en el centro del universo. Al parecer, los minoicos fueron un pueblo iluminado que pensaba no en términos de progreso sino más bien en términos de sistemas vivientes. Un milenio después de que la cultura minoica desapareciera, apareció la civilización griega. A diferencia de los minoicos, los griegos se orientaron hacia la manipulación, el control y la imposición del orden. Los problemas contemporáneos de liderazgo y organizativos de hoy pueden atribuirse en cierta forma a esas actitudes.

## Transitar el camino del liderazgo

Por lo general, las culturas consideradas atrasadas fueron más sensibles al mundo natural que las culturas occidentales supuestamente avanzadas, las cuales han percibido al mundo desde hace mucho tiempo como un gigante mecanismo tecnológico. El cuerpo y la mente del ser humano, el medio ambiente, la tierra, los océanos, la economía, la sociedad – Occidente tiende a interpretar todo, hasta cierto punto, como si fuera una máquina. La analogía de la máquina lleva a las personas a creer que pueden solucionar los problemas reparando o reemplazando las partes defectuosas o reconstruyéndolas. Esta actitud alienta a los líderes a pensar que pueden cambiar las organizaciones modificando el comportamiento de las personas a cambio de ofrecerles diversos incentivos, o quizás, siguiendo determinados pasos mecánicos. Sin embargo, la metáfora de la ingeniería tiene fallas. Las personas no son máquinas. Por ello, los líderes cautivados por la metáfora de la máquina a menudo se proponen lo imposible. Al parecer, piensan que cuando el cambio se produce es porque ellos lo hicieron posible. Este tipo de actitud predispone a los líderes a ser agresivos, dominadores y en cierta forma despectivos con los empleados de los niveles inferiores de la organización. En este modelo, la visión, la creatividad y la innovación provienen todas desde el extremo superior de la organización.

“El cúmulo de fracasos en materia de cambio de organizaciones puede atribuirse a una presunción fundamental pero errónea de que las organizaciones son máquinas.”

Utilizar la metáfora de la máquina para explicar la vida organizacional es contraproducente. No son ni creativas ni imaginativas. Construir organizaciones que se asemejen a máquinas y dirigir organizaciones como si fueran sistemas mecánicos implica sacrificar la mayor parte del valor potencial que las personas aportan a su trabajo. El gran poder de la mente humana reside en habilidades tales como la creatividad, la innovación y el descubrimiento, todos atributos que están ausentes en las máquinas.

## La necesidad de relacionarse

La idea fija mecanicista no solamente impide la creatividad sino que también menoscaba las relaciones humanas y la unidad. El énfasis en el logro solitario y el individualismo niega la naturaleza de todos los organismos, incluidos los seres humanos y las organizaciones humanas, que de manera innata crecen y se desarrollan a través de las relaciones. Muchas organizaciones son al principio expresiones de las relaciones entre las personas. Pero con el transcurso del tiempo van desarrollando normas, estructuras y jerarquías, divisiones departamentales y otros elementos característicos de la vida corporativa que pueden ir en contra de las relaciones que posibilitan la cooperación genuina.

“Durante más de 300 años la cultura occidental ha venido desarrollando la vieja historia... de dominación y control, y de un materialismo totalizador.”

Las estructuras y las jerarquías a menudo resisten el cambio, a pesar de ser éste una parte inevitable e importante de la vida. Especialmente en el siempre cambiante entorno actual de negocios, las organizaciones deben poder evaluar continuamente la nueva información y hacer los ajustes necesarios para adaptarse a ella. Los sistemas vivientes son muy eficaces en hacer los cambios requeridos por un nuevo entorno. Hoy en día, las organizaciones mejor adaptables parecen reflejar estos sistemas vivientes independientes. No son máquinas. Los elementos fundamentales de los sistemas humanos independientes son:

- **“Identidad: la capacidad que tiene la organización de construir sentido”** – La identidad ayuda a una organización a comprenderse a sí misma y a desarrollarse. La comprensión de sí misma que tiene una organización le permite comprender el mundo que la rodea.
- **“Información: el medio de la organización”** – La información nutre la independencia. En una situación ideal, las organizaciones fomentan la divulgación de la información y el conocimiento entre sus miembros. Por supuesto, los diferentes individuos y grupos interpretan la información de diversas maneras. Esta diversidad es una fuente de fortaleza y, paradójicamente, puede contribuir a crear unidad. La comunicación y la conversación entre los miembros de una organización ayudan a ésta a crear significado para responder a la información.
- **“Relaciones: los senderos de la organización”** – Las relaciones permiten a las organizaciones crear, interpretar y recrear el conocimiento. Los organigramas, la disciplina estricta y el control excesivo sobre quién habla con quién, cuándo y a través de qué canales puede interferir en el desarrollo de las relaciones. Para mantener la fluidez de la información y asegurar que su organización haga el mejor uso de ella, cada miembro del sistema debe tener acceso a los otros miembros, como así también a los recursos de toda la organización.

“La nueva historia [es] un cuento sobre la vida. Si dejamos a un lado nuestra óptica mecanicista, podremos observar un mundo que exhibe la creatividad rebosante de la vida.”

El modelo independiente implica un tipo de liderazgo diferente del que propone el modelo de la máquina. El líder de una estructura independiente no es un director que manda y controla. Su función no consiste en crear la identidad, la información y las relaciones de la organización sino asegurar que éstas ocurran y funcionen. El líder de un sistema independiente debe confiar en los integrantes del sistema y comprender que el liderazgo consiste en procurar la salud total del sistema. El líder no recibe el reconocimiento sino que se lo otorga a otros. Estos desafíos complejos de liderazgo tienen su recompensa, que se traduce en celeridad, flexibilidad y supervivencia.

de la organización.

## Ir a la escuela

Para entender el contraste entre un sistema de independencia y una organización tradicional, piense en un distrito escolar norteamericano. La mayoría de los distritos escolares de los Estados Unidos no son más que líneas trazadas en un mapa. No crecen a partir de una comprensión de la comunidad sobre cómo educar a sus jóvenes ni son una expresión de ello. Son el producto de directivas tomadas por una jerarquía verticalista, burocrática, política, de mando y control, en lugar de ser estructuras educativas orgánicas que reflejen al conjunto de los ciudadanos.

“La mayoría de los sistemas escolares...no surgen de un núcleo de creencias compartidas sobre la finalidad de la educación pública.”

Esto se da en muchas instituciones sociales occidentales en la actualidad. Muchas instituciones parecen desconectadas de sus comunidades. Están separadas de su público porque no emergen como una respuesta independiente de la comunidad a sus propias necesidades. Por el contrario, estas instituciones fueron impuestas a sus comunidades, de modo que no es una sorpresa que sean disfuncionales. El liderazgo de mandar y controlar es anacrónico. Los líderes deben pensar en términos de capacidad de respuesta y coherencia, y no de control. Deben comprender a su gente e inspirarla y motivarla, no dirigirla.

“Las fuerzas armadas [saben] que se necesita la inteligencia de todos los involucrados en una batalla. He escuchado a muchos comandantes militares afirmar ‘Si se le debe ordenar a un soldado que haga algo, entonces se ha fallado como líder’.”

Una de las responsabilidades más importantes de un líder es asegurar que todos en la organización comprendan su identidad, su finalidad y su razón de ser. Las personas que tienen como base esta comprensión pueden trabajar de forma creativa y solícita. Hacen lo correcto no adhiriendo a normas y reglamentos sino más bien respondiendo ante necesidades o situaciones inmediatas. El control vuelve a las personas pasivas, resentidas, irresponsables e incluso reticentes. La independencia ayuda a las personas a ser proactivas y creativas.

## Lo que el cambio requiere

Los profesionales del cambio dentro de la organización deben seguir los siguientes cuatro principios subyacentes:

1. Las personas deben participar; esto no es optativo – Cuando las personas se abocan a solucionar las cuestiones difíciles y centrales involucradas en el cambio y la adaptación, forman nuevas relaciones, adquieren sabiduría y construyen lealtad y dedicación.
2. Los directivos pueden estimular el cambio pero no determinarlo – Cada persona es diferente y no hay forma de predecir sus reacciones. Los líderes deben extraer una enseñanza de las diversas formas en que las personas reaccionan ante el cambio. Tratar de imponer la uniformidad es inútil y reaccionario.
3. Las organizaciones no se limitan a responder ante la realidad sino que más bien la crean – La realidad no es algo dado. La comprensión de la realidad que tiene cada persona es un significado que esa persona crea. Cada individuo interpreta la realidad de una forma diferente, incluso única. Por ende, las personas que ven un mismo fenómeno pueden interpretarlo y comprenderlo de manera diferente – han visto dos realidades diferentes. Solamente mediante la relación y el diálogo las personas pueden compartir lo que ven y aprender del otro.
4. Los sistemas más saludables poseen abundantes conexiones internas – Reparar o reestablecer las conexiones internas puede salvar a un sistema defectuoso, en particular si el problema reside en que algunas partes del sistema han perdido contacto con otras. Por ejemplo, los clientes son una parte esencial del sistema que constituye una empresa, pero las empresas pueden perder contacto con los clientes. En muchos casos, reestablecer las conexiones que permiten el flujo de la información desde los clientes resultó crucial para restaurar la salud de todo el sistema de una empresa.

## Los indicadores en su lugar

Una advertencia importante: Los líderes deben cuidarse de los indicadores y las mediciones. La retroalimentación es un criterio de evaluación más adecuado que la medición, ya que es más sensible al contexto, más flexible y mucho más abierta a nuevas formas de información. Los indicadores y las mediciones pueden ser necesarios, pero los administradores deberían utilizar indicadores que reflejen la retroalimentación siempre que sea posible. Las personas que más saben sobre el trabajo que se mide son las más adecuadas para crear este tipo de herramientas evaluativas. Esta tipo de indicador es oportuno, flexible y puede abarcar aspectos intangibles como el aprendizaje, el trabajo en equipo y la calidad.

“Continuar ciegamente por el camino actual, en donde la velocidad y las utilidades constituyen los valores principales, en donde no hay tiempo para pensar o relacionarse, es suicida.”

Los líderes que se proponen reemplazar la metáfora de la máquina por la de los sistemas vivos procuran cambiar el paradigma. La historia demuestra que modificar los paradigmas es una labor ardua; sin embargo, a la larga, la estructura de los sistemas vivos ofrece la mejor manera en que las personas pueden materializar su máximo potencial y crear instituciones y organizaciones receptivas y decididas.

## Sobre el autor

Margaret (Meg) Wheatley escribe, enseña y expone sobre prácticas e ideas en materia de organización. Además de ser consultora, investigadora y profesora de administración, dirige el Berkana Institute, una fundación benéfica de líderes globales. También escribió *Leadership and the New Science, Turning to One Another y A Simpler Way*.

---