



# Margaret J. Wheatley

## **Como Llevar a Cabo el Cambio Organizacional**

**April/May 1998**

**Margaret J. Wheatley & Myron Kellner-Rogers**

Luego de tantos años de defendernos de la vida y de buscar mejores formas de control, nos sentamos agotados en las estructuras inflexibles de la organización que hemos creado, preguntándonos que ha pasado. ¿Qué pasó con la eficiencia, la creatividad y el significado? ¿Qué nos pasó? Tratar de cambiar estas estructuras es el desafío de nuestras vidas. Trazamos sus futuros y los diseñamos para que lleguen a ser mejores. Los impulsamos, los estimulamos. Sentimos miedo, probamos el estímulo. Recolectamos herramientas, estudiamos técnicas. Utilizamos todo lo que sabemos y no llegamos a ninguna parte. ¿Qué ha pasado?

-- De *A Simpler Way*, Wheatley y Kellner-Rogers

Sabemos que es posible facilitar un cambio organizacional exitoso. Hemos sido testigos del cambio de algunas organizaciones no solo en términos de nuevos fines, nuevos procesos, estructuras, niveles de rendimiento, sino que simultáneamente a eso han aumentado su capacidad para enfrentar el cambio en general. En estos sistemas, luego del esfuerzo de cambio, las personas se sintieron más comprometidas con la organización, con mayor confianza en su propia contribución y más preparadas para enfrentar el cambio como una experiencia continua.

Sin embargo, nos gustaría comenzar aceptando la historia más típica y desalentadora que ha ocurrido a través de varias décadas de esfuerzos de cambio organizacional. Esperamos que al reconocer esta desalentadora información se sientan libres para considerar enfoques muy diferentes.

En estudios recientes, los CEOs ( Directores Ejecutivos) informan que hasta el 75% de sus esfuerzos para lograr un cambio organizacional no han dado los resultados prometidos. Estos esfuerzos de cambio no han producido lo que se esperaba, sin embargo, producen una sucesión de consecuencias involuntarias y poco útiles. Los líderes terminan manejando el impacto de los efectos no deseados en lugar de los resultados planificados que no se materializaron. En vez de disfrutar los frutos de una unidad de producción rediseñada, el líder debe preocuparse de la hostilidad y de las malas relaciones creadas por este nuevo diseño. En vez de enorgullecerse del nuevo rendimiento producto de esta reestructuración, el líder debe enfrentar a un grupo de sobrevivientes agotado y desmoralizado. En vez de complacerse con un alto precio de las acciones luego de una fusión, los líderes deben pelear

desesperadamente para obtener personas que trabajen juntas en forma pacífica y que se lleven bien para lograr efectividad.

Se atribuyen muchas culpas en la búsqueda para entender tanto fracaso. Una funcionaria administrativa del área de salud comenta recientemente que: "Estamos bajo tanto stress que todo lo que hacemos es mirar alrededor de la organización para encontrar a alguien a quien matar" (¡ La persona que citó esto es una monja!) Ha llegado a ser muy común decir que la gente se resiste al cambio, que la organización no cuenta con las personas adecuadas para enfrentar el futuro, que las personas no asumen responsabilidad por su trabajo, que las personas son muy dependientes, que todo lo que hacen es quejarse.

Nos gustaría detener la calumnia y la mala voluntad que esto está creando en nuestras organizaciones. Creemos enérgicamente que las fallas en el cambio organizacional son el resultado de ciertos profundos malentendidos en cuanto a quiénes son las personas y qué está pasando dentro de las organizaciones. Si podemos aclarar estos malentendidos, la eficiencia y esperanza puede volver a nuestra experiencia. Un cambio organizacional exitoso es posible si miramos nuestra experiencia organizacional con "ojos nuevos".

Hay algo irónico en lo que se refiere a nuestra lucha por llevar a cabo el cambio en las organizaciones. Participamos en un mundo donde el cambio es lo único que existe. Nos sentamos en medio de una continua creación, en un universo cuya creatividad y adaptabilidad va más allá del entendimiento. Realmente, nada es igual dos veces. Y en nuestra vida personal, nos adaptamos y cambiamos en todo momento, y vemos esta adaptabilidad en nuestros niños, amigos, colegas. Existen más de 100 millones de especies en la tierra, cada una mostrando su capacidad de cambio. Sin embargo, nosotros los humanos fracasamos en nuestros proyectos de cambio y acusamos a otros de ser incapaces de llevar a cabo el cambio. ¿Somos nosotros la única especie que se resigna y se resiste? O tal vez todas aquellas criaturas simplemente tuvieron mejores programas de capacitación sobre "Cómo enfrentar el Cambio y la Transición".

Durante muchos años, a través de nuestro propio trabajo en diversos tipos de organizaciones, hemos aprendido que la vida es la mejor profesora del cambio. Si entendemos cómo se organiza la vida, cómo el mundo mantiene su diversidad interminable y su flexibilidad, podremos en ese momento saber cómo crear organizaciones donde la creatividad, el cambio y la diversidad existan en abundancia y se complementen. Si cambiamos nuestro pensamiento en lo que se refiere a organizar, podremos obtener las mismas capacidades de cambio que vemos en todas partes, en todos los seres vivos. Sin embargo, el mismo hecho de aprender de los procesos de la vida requiere ya un enorme cambio.

## **PROCESO VIVO DE CAMBIO**

Hoy en día es muy común describir a las organizaciones como "orgánicas". Supuestamente esto significa que ya no las vemos como máquinas, lo que fue la visión dominante de las organizaciones, personas y del universo durante los últimos trescientos años. Sin embargo, ¿se parecen las actuales prácticas organizacionales a aquellas que usa la vida? ¿Se sienten más vivos los recientes procesos de cambio organizacional? De lo que hemos observado, "orgánico" es la nueva palabra de moda que describe los procesos organizacionales que no han cambiado. Estos procesos siguen siendo fundamentalmente mecánicos. En ninguna parte

se manifiesta mejor que en la forma de enfocar el cambio organizacional.

Hace algunos años, le pedimos a un grupo de ingenieros y técnicos de Motorola que describieran cómo lo hicieron para cambiar una máquina. A continuación se muestra lo que describieron en un orden consecutivo:

1. Designar a un encargado (manager)
2. Establecer un objetivo mayor y mejor.
3. Definir los resultados directos.
4. Determinar las medidas
5. Seccionar y Analizar el problema.
6. Volver a diseñar la máquina.
7. Implementar la adaptación
8. Probar los resultados.
9. Atribuir culpas.

¿Le parece conocido? ¿No describe esto la mayoría de los proyectos de cambio organizacional en los que usted ha estado involucrado? Solo vemos una verdadera diferencia: en las organizaciones nos saltamos el paso 8. Muy pocas veces probamos los resultados de nuestros esfuerzos de cambio. Tenemos una vaga noción de los resultados que han surgido (las consecuencias involuntarias) y rápidamente nos damos cuenta que no son lo que planificamos o lo que le vendimos a nuestros superiores. En lugar de ahondar en los resultados, en lugar de aprender de esta experiencia, hacemos todo lo que podemos para desviar la atención de este proyecto. Nos vamos a un nuevo proyecto, anunciamos nuevas iniciativas, volvemos a designar encargados y equipos. Evitar ser culpable se transforma en la actividad central, en lugar de aprender de lo que sucedió. ¡No es de maravillarse que sigamos fracasando!

La vida cambia sus formas de organización utilizando un proceso completamente diferente. Ya que las organizaciones humanas están compuestas por seres vivos (esperamos que esté de acuerdo con esto), creemos que el proceso de cambio de la vida es también una fiel descripción de cómo está ocurriendo ahora el cambio en las organizaciones. Este proceso no puede describirse a través de incrementos claros. Esto ocurre en las confusas estructuras de las relaciones, las redes, que caracterizan a todos los sistemas vivos. No existen etapas simples o loops causales fáciles. En general la comunicación y el cambio ocurren rápidamente pero en forma invisible, encubierto por la densidad de las relaciones recíprocas. Si las organizaciones se comportaran como sistemas vivos, esta descripción de cómo cambia un sistema vivo debería ser conocido para usted.

Alguna parte del sistema (el sistema puede ser cualquier cosa, una organización, una comunidad, una unidad comercial) observa algo. Puede ser en un memorándum, un comentario casual, un informe noticioso. Elige ser perturbado por eso. "Elige" es la palabra clave, la libertad de ser o no perturbado pertenece a los sistemas vivos. Nadie le puede decir a un sistema vivo qué le perturbará (aunque siempre lo intentamos). Si opta por preocuparse, toma la información y la hace circular rápidamente a través de sus redes. A medida que circula la preocupación, otros la toman y la amplifican. La información crece, cambia, se tergiversa, pero en todo momento acumula más y más significado. La información puede llegar a tener una importancia tal que el sistema no puede abordar esto en su estado actual.

Sólo después de esto, el sistema comienza a cambiar. Por el sólo significado de la información, está obligado a abandonar sus actuales creencias, estructuras, patrones, valores. No puede utilizar su pasado para que esta nueva información tenga sentido. El sistema realmente debe abandonar todo, sumergiéndose en un estado de confusión e incertidumbre que se siente como un caos, un estado que siempre se siente terrible. Sin embargo, luego de este quiebre, de haber abandonado todo lo que antes era necesario, el sistema es ahora capaz de reorganizarse en una forma nueva. Finalmente, está abierto al cambio. Comienza a reorganizarse en cuanto a nuevas interpretaciones, nuevos significados. Se vuelve a crear con nuevos discernimientos sobre qué es lo verdadero y lo importante. Se transforma en algo diferente ya que entiende el mundo de una manera diferente. Se transforma en algo nuevo ya que se vio forzado a abandonar lo antiguo. Y paradójicamente, como todos los sistemas vivos, ha cambiado debido a que esto era la única forma que veía para lograr su preservación.

Si ustedes reflexionan sobre la gran diferencia entre estas dos descripciones relativas a cómo ocurre el cambio en una máquina y en un sistema vivo, podrán entender la gran tarea que nos espera. Necesitamos entender mejor los procesos por los que pasa un sistema vivo para transformarse, y luego de entender eso, volver a analizar todo esfuerzo de cambio que emprendemos. Nos gustaría describir más detalladamente estos procesos que utiliza la vida y sus consecuencias en las prácticas de cambio organizacional.

Todo ser vivo, cada microbio, cada persona, se desarrolla y cambia debido a que tiene la libertad de crear y preservarse. La libertad de crearse a sí mismo es la libertad fundamental de toda la vida. Una definición actual de vida en biología dice que algo está vivo si es capaz de autoproducirse. La palabra es autopoiesis, de la misma raíz de poesía. Cada ser vivo es autor de su propia existencia y sigue creándose a sí mismo a lo largo de toda su trayectoria de vida. En el pasado, pensábamos en la libertad como una idea política, o reflexionábamos sobre el libre albedrío como un concepto espiritual. Sin embargo, ahora aparece en biología como una condición de vida inalienable. La vida se da a sí misma la libertad de llegar a existir, y sin esa libertad para crear no hay vida.

## **AUTOMATISMO: MÁQUINAS DE TRABAJO**

En nuestras vidas y en nuestras organizaciones, debemos responder por el hecho de que todos requieren, como condición de su ser, la libertad para ser autor de su propia vida. Cada persona, abierta o secretamente, lucha para preservar su libertad de autocreación. Si no está de acuerdo con esto, piense en sus experiencias sobre el manejo de otros, ya sean trabajadores, niños o cualquiera. ¿Ha tenido la experiencia de dar a otro ser humano un conjunto de instrucciones detalladas y haber tenido éxito que éstas fueron seguidas en forma exacta, al pie de la letra? No hemos conocido a nadie que haya tenido esta experiencia de obediencia completa y automática hacia sus superiores, por lo tanto, suponemos que su experiencia se asemeja más a lo que viene a continuación. Usted le da a alguien instrucciones claras, por escrito o en forma oral, y siempre las cambian, aunque sea un poco. Las modifican, las vuelven a interpretar, ignoran algunas, le agregan color o énfasis propio. Cuando vemos estos comportamientos, si somos el jefe, nos sentimos frustrados o indignados. ¿Por qué no pueden seguir instrucciones? ¿Por qué se resisten? ¿Por qué están sabotando mi buen trabajo?

Sin embargo, existe otra posible interpretación, es en realidad una interpretación inevitable, si

vemos esto a través del lente interpretativo de los sistemas vivos. No estamos observando resistencia o sabotaje o estupidez. Estamos observando el hecho que las personas necesitan estar involucradas en forma creativa en su trabajo. Vemos que las personas practican para ellas mismas su inalienable libertad. Toman nuestro trabajo y lo vuelven a crear como si fuera su trabajo. Y ninguno de nosotros puede detener a nadie en este proceso de volver a crear, de modificar, de ignorar y de cambiar las órdenes. El precio que pagamos por una obediencia perfecta es que perdemos la vitalidad, literalmente perdemos aquello que nos da vida. Nos sometemos a las instrucciones de otro como si estuviéramos muertos. Terminamos desanimados, enemistados y sin vida. Y luego nuestros superiores se preguntan por qué terminamos tan mal.

Pueden pensar que esto es una visión muy optimista de lo que está sucediendo en las organizaciones, ya que indudablemente ustedes pueden mencionar a aquellas personas a su alrededor que no manifiestan deseos creativos y que sólo desean que se les diga que hacer. Pero, observen su comportamiento más atentamente. ¿Es tan robótico como parece? ¿Son realmente pasivos o pasivos agresivos (sólo otro término para decir cómo otras personas afirman su creatividad)? ¿Cómo son sus vidas fuera del trabajo? ¿Cuán compleja es su vida privada que afrontan a diario?

Veamos la historia humana. Una y otra vez se hace presente el indomable espíritu humano que lucha contra todas las formas de opresión. Sin importar cuán terrible sea la opresión, los seres humanos encuentran la forma de imponerse. Ningún sistema de leyes o normas nos mantendrá reprimidos; ninguna instrucción nos puede decir exactamente cómo debemos actuar. Siempre pondremos algo de nosotros, siempre agregaremos nuestra firma inimitable a la situación. Si los líderes nos llaman innovadores o rebeldes, depende de la comprensión que tengan de lo que está sucediendo.

La inalienable libertad que uno tiene para crear su propia vida se muestra en otras áreas conocidas de las organizaciones. Las personas, como el resto de la vida, mantienen la libertad para decidir qué observar. Elegimos lo que nos perturba. No es la cantidad o frecuencia del mensaje lo que nos hace prestar atención. Si es importante para nosotros, lo advertimos. Todos hemos preparado una presentación, un informe, un memorándum, sobre un tema específico, ya que sabíamos que ese tema era crítico. No poder abordarlo tendría serias consecuencias para nuestro grupo u organización. Sin embargo, cuando presentamos el tema, no nos recibieron con entusiasmo y agradecimiento, pero sí con cortesía o desinterés. El asunto no llegó a ninguna parte. Otros lo dejaron de lado y abordaron lo que creían era importante. A menudo cuando tenemos esta experiencia, interpretamos su desinterés como una falla en la comunicación, por tanto, volvemos a escribir el informe, desarrollamos una mejor gráfica, creamos un estilo de presentación más interesante. Sin embargo, nada de esto importa. Nuestros colegas no responden porque no comparten nuestra opinión que esto es importante. Esto es fracaso en el sentido de no encontrar una importancia compartida, no una falla en la comunicación. Han practicado su libertad y han elegido no ser perturbados.

## **CUATRO PRINCIPIOS DE ALINEACIÓN NATURAL**

Si entendemos que esta libertad esencial para crearse a uno mismo está funcionando en las organizaciones, no sólo podemos volver a interpretar los comportamientos en forma más positiva, sino que podemos empezar a reflexionar sobre cómo trabajar con esta gran fuerza

en lugar de lidiar con las consecuencias de ignorar su existencia. Nos gustaría realzar cuatro importantes principios para que pongan en práctica.

### **La participación No es una opción**

Primero, cuando pensamos en las estrategias para un cambio organizacional, es necesario que recordemos lo siguiente: La participación no es una opción. No tenemos otra opción que invitar a las personas a un proceso donde vuelvan a pensar, vuelvan a diseñar y reestructuren la organización. Ignoramos la necesidad de las personas de participar a riesgo propio. Si están involucradas, crearán un futuro donde estarán incluidas. No tendremos que entrar en las imposibles y agotadoras misiones como venderles la solución, o que se embarquen con nosotros o inventar estímulos que pueden llevarlos a comportamientos sumisos. Durante los últimos cincuenta años, ha circulado mucha sabiduría en el campo del comportamiento organizacional: las personas apoyan lo que han creado. Al observar cómo se organiza la vida, volveríamos a decir esta máxima: las personas solo apoyan los que han creado. La vida insiste en su libertad para participar y nunca podrá aceptar los planes de otro.

Luego de muchos años de lucha con los procesos participativos, pueden escuchar que la participación no es una opción parecida a la pena de muerte que deba evitarse a todo costo. Sin embargo, los hemos estimulado a pensar dónde han invertido principalmente su tiempo en los proyectos de cambio. Si no fueran ampliamente participativos, (y nuestra definición de ampliamente significa buscar la forma de embarcar a todo el sistema a través del tiempo), qué cantidad de su tiempo gastaron en manejar los efectos involuntarios creados por las personas que se sentían excluidos o ignorados? ¿Cuántos de sus esfuerzos se destinaron a vender una solución que usted sabía que nadie quería realmente? ¿Cuánta energía gastó en volver a diseñar el rediseño luego que la organización le mostró sus evidentes omisiones, causadas por la falta de compromiso en el primer rediseño?

De acuerdo a su experiencia, se crean grandes luchas con la implementación cada vez que planteamos cambios en la organización, en lugar de ver cómo involucrar a las personas en su creación. Es probable que estas luchas sean más desgastadoras y propensas al fracaso que aquellas con que nos enfrentamos al tratar de comprometer a toda una organización. Una y otra vez hemos visto que la implementación se mueve con mucha velocidad entre las personas que han estado comprometidas en el diseño de aquellos cambios.

Sin embargo, todos sabemos esto, ¿verdad? Sabemos que cuando las personas están comprometidas en descifrar el futuro, en los difíciles y complicados procesos de participación, están simultáneamente creando las condiciones (nuevas relaciones, nuevos discernimientos, mayores niveles de compromiso), esto facilita una implementación más rápida y completa. Sin embargo, debido a que los procesos participativos parecen tomar más tiempo y a veces nos agobian con la complejidad de las interacciones humanas, muchos líderes buscan las soluciones de grupos pequeños, que posteriormente se entregarán a toda la organización. Esperan confiados en que esto resultará; esto haría la vida mucho más fácil. Sin embargo, la vida no va a permitir que esto funcione, las personas siempre se resistirán a esas imposiciones. La vida, todo lo de la vida, insiste en la participación. Podemos trabajar con esta obstinación y utilizarla para comprometer la creatividad y el compromiso de las personas, o podemos seguir ignorándola y gastar gran parte de nuestro tiempo en lidiar con las consecuencias negativas.

### **La Vida Siempre Reacciona ante las Ordenes, Nunca Las Obedece.**

Un segundo principio también se deriva de la necesidad de participación de la vida: La vida siempre reacciona ante ordenes, nunca las obedece. No importa cuán claro o visionario o importante sea el mensaje. Sólo puede producir reacciones, no un acatamiento directo. Si reconocemos que este principio siempre ocurre en todas las organizaciones, cambia las expectativas de lo que se puede lograr cada vez que nos comunicamos. Podemos esperar tan diversas reacciones como la diversidad de individuos que escuchan esto. Por lo tanto, todo lo que decimos o escribimos es solamente una invitación para que otros se involucren con nosotros, para que piensen con nosotros. Si ofrecemos nuestro trabajo como una invitación para que reaccionen, esto cambia nuestras relaciones con los socios, subordinados y superiores. Nos abre a las relaciones entre personas, algo que la vida anhela. La vida sólo acepta "socios", no jefes.

Este principio afecta especialmente el comportamiento de los líderes. En lugar de buscar a los desleales, o de repetir y repetir las órdenes, ella o él, se dan cuenta que hay mucho que aprender de las reacciones. Cada reacción refleja una percepción diferente de lo que es importante, y si esa diversidad se analizara, la organización desarrollaría un mejor entendimiento de lo que está pasando. La capacidad de aprendizaje y crecimiento se expande a medida que las preocupaciones relativas a la lealtad o sumisión disminuyen.

A medida que los líderes comienzan a explorar la diversidad de cada grupo pequeño de personas, la vida les pide a ellos algo más. Nunca dos reacciones serán iguales: nunca dos personas o dos eventos serán iguales. Los líderes deben abandonar todo deseo que hayan tenido de repetir lo mismo o hacerlo exactamente igual, ya sea referente a personas o procesos. Incluso en las industrias excesivamente reglamentadas o enfocadas a procedimientos muy minuciosos (como plantas de energía atómica, hospitales y una gran cantidad de fábricas), si las personas sólo repiten los procedimientos en forma descuidada, dichos procedimientos a la larga fallarán. Los errores y tragedias en estos ambientes dan testimonio de los efectos de los comportamientos sin vida propia. Sin embargo, estos procedimientos sin vida son una respuesta predecible de los procesos que requieren repetición, en lugar de un compromiso personal en el proceso. Esto no es en absoluto una sugerencia para que abandonemos los procedimientos o la estandarización. Sin embargo, es muy importante observar que no existe algo así como un procedimiento a prueba de humanos. Debemos realzar el hecho de que las personas siempre necesitan incluirse en el desarrollo de un procedimiento. Lo pueden lograr entendiendo el razonamiento que existe detrás del procedimiento, o sabiendo que están autorizados para modificarlo si cambian las circunstancias. Todos necesitamos ver que hay espacio suficiente para nuestro aporte, para nosotros y de que forma se lleva a cabo nuestro trabajo.

Y nuevamente, la vida no nos da muchas opciones aquí. Aunque insistamos en la obediencia, no la lograremos por mucho tiempo, y sólo la obtenemos al costo de lo que más deseamos, lealtad, inteligencia y sensibilidad.

### **NO VEMOS LA "REALIDAD" - Cada uno Crea su Propia interpretación de Lo que es Real**

Un tercer principio derivado de la vida es: No vemos La Realidad. Cada uno crea su propia interpretación de lo que es real. Vemos el mundo a través de lo que somos, o como lo dijo el poeta Michael Chitwood: lo que usted ve llega a ser su vida. Ya que no existen dos personas

iguales, nunca dos personas tienen la misma interpretación de lo que ocurre. Sin embargo, en el trabajo y en el hogar actuamos como si otros vieran lo que nosotros vemos y le damos el mismo significado a los acontecimientos que nosotros. Nos sentamos en una reunión y vemos que algo pasa, y suponemos que la mayoría de las personas en la sala, o al menos aquellos en los que confiamos, vieron lo mismo. Incluso podemos involucrarlos en alguna conversación rápida que pareciera confirma nuestro sentido de unanimidad.

¿Vieron lo que pasó ahí?

Sí, lo sé, no podía creer lo que estaba viendo.

¡En serio!

Sin embargo, si nos detenemos a comparar más, rápidamente descubriremos diferencias importantes y útiles en lo que vimos y cómo interpretamos la situación.

A medida que trabajamos con este principio, nos damos cuenta que discutir sobre quién está en lo correcto y quién está equivocado es una pérdida de tiempo. Si nos comprometemos con los colegas a compartir percepciones, si esperamos e incluso buscamos que exista gran diversidad de interpretaciones que existen, aprendemos y cambiamos. El biólogo Francisco Varela, redefinió la inteligencia organizacional. Dijo que no era la habilidad para resolver problemas lo que hace que una organización sea inteligente. Es la habilidad de sus miembros para entrar a un mundo donde comparten su importancia. Si todos en el grupo piensan que lo que está sucediendo es importante (incluso aunque tengan diferentes perspectivas), no tienen que convencer a los otros. Pueden actuar: en forma rápida, creativa y en conjunto.

Sólo se logra entrar a un mundo de importancias compartidas, hasta donde lo hemos visto, involucrándose en conversaciones con los colegas. Ni debates, ni oratorias, sino conversaciones que acogen la perspectiva única de cada uno de ellos. Si mantenemos la curiosidad por lo que el otro ve, y no intentamos convencerlo de nuestra interpretación, desarrollamos una mejor visión de lo que está ocurriendo. Además, también creamos relaciones de conjunto que nos permiten trabajar juntos a mayor velocidad y eficiencia.

Cuando cualquiera de nosotros se siente invitado a nuestra perspectiva, compensamos ese respeto y confianza con compromiso y amistad.

Y se hace evidente una paradoja muy importante. No tenemos que estar de acuerdo en una interpretación ni tener los mismos valores para estar de acuerdo en lo que se debe hacer. No necesitamos aceptar el menor mínimo común denominador ni perder horas y horas a favor de nuestra solución ya decidida de antemano. A medida que nos sentamos juntos y escuchamos tantas perspectivas diferentes, nos salimos de nuestro encasillamiento y nos abrimos a nuevas formas de pensar. Hemos permitido que estas nuevas perspectivas nos inquieten y hemos cambiado. E inesperadamente, esto nos permite llegar a un acuerdo sobre un curso de acción acordado y también apoyarlo sinceramente. Esta paradoja es contraria a cómo hemos tratado de alcanzar un consenso de grupo, sin embargo tiene sentido desde una perspectiva de un sistema vivo. Todos necesitamos participar, y cuando se nos da esa oportunidad, en ese momento deseamos trabajar con otros. Hemos entrado a un mundo donde la importancia es algo que todos compartimos, y debido a ese proceso, hemos desarrollado una gran energía para decidir juntos que paso dar.



### **Para Crear un Sistema Vivo más sano, conéctelo más a él mismo.**

El cuarto principio de la vida es la mejor receta que hemos encontrado para pensar en los esfuerzos de cambio organizacional. Para crear un sistema vivo más sano, conéctelo más a él mismo. Cuando un sistema está fallando, o con bajo rendimiento, se encontrará la solución dentro del sistema si se crean más y mejores conexiones. Un sistema con fallas necesita comenzar a hablarse a si mismo, especialmente a aquellos que ni siquiera saben que son parte de éste. El valor de esta práctica fue muy evidente al comienzo de la revolución del servicio al cliente, cuando hablar con los clientes y trabajar con la información que ellos proporcionaban llegó a ser un importante método para estimular a la organización a alcanzar nuevos niveles de calidad. Sin la inclusión del cliente y sin su feedback, los trabajadores no pueden saber qué cambiar o cómo efectuar dichos cambios. Los estándares de calidad se elevaron drásticamente desde que los clientes han estado conectados al sistema.

Este principio comprende un profundo respeto por los sistemas. Dice que son capaces de cambiarse ellos mismos cuando se les ha proporcionado más y nueva información. Dice que tienen una tendencia natural a moverse hacia un mejor funcionamiento o salud. Supone que el sistema ya tiene el grado de experiencia que necesita. También este principio implica que la tarea crítica para un líder es aumentar la cantidad, variedad y fortaleza de las conexiones dentro del sistema. El ingresar miembros alejados o extraños, el proporcionar acceso a través del sistema y mediante esas conexiones estimular la creación de nueva información, ha llegado a ser una de las principales tareas para fomentar el cambio organizacional.

### **ORGANIZAR LA COMPLEJIDAD**

Estos cuatro principios entregan una clara visión de cómo, dentro de nuestras organizaciones, podemos trabajar con la tendencia natural de la vida para aprender y cambiar. Como a todos se nos enseñó en una publicidad hace muchos años atrás, no podemos hacer lesa a la Madre Naturaleza. Si insistimos en desarrollar procesos de cambio organizacional aptos para máquinas e ignoramos la imperativa de la vida de participar en la creación, luego sólo obtendremos más y costosas fallas.

Aquí hemos tenido especial cuidado en declarar principios en lugar de técnicas o métodos a seguir paso a paso. Esto es para mantener nuestro entendimiento sobre cómo se organiza la vida. Las organizaciones que la vida crea son altamente complejas. Están llenas de estructuras, normas de comportamiento, vías de comunicación, estándares y responsabilidades. Sin embargo, toda esta complejidad se obtiene mediante un proceso de organización muy simple, y que exalta la necesidad individual de crear. La complejidad de un sistema vivo es el resultado de decisiones libres de los individuos relativas a cómo interpretar mejor ciertos principios o patrones que son lo medular de ese sistema. Estos patrones simples de comportamiento no son negociables y no pueden ignorarse. Sin embargo, cómo son interpretados depende de la circunstancia inmediata y de los individuos que se encuentren en esa circunstancia. Cada uno es responsable de los patrones, pero cada uno es libre de comprometer su creatividad para descifrar lo que esos patrones significan. Este proceso de organización realza la libertad individual, compromete la creatividad e individualidad, y sin embargo, logra simultáneamente una organización coherente y metódica.

De estos patrones simples surgen las organizaciones complejas. Las estructuras, normas y redes de comunicación se desarrollan a partir de las interacciones constantes entre los

miembros del sistema, a medida que interpretan los patrones en las cambiantes circunstancias. Los individuos toman decisiones sobre la mejor forma de abordar los patrones, y surge una organización. Aparecen formas organizacionales sofisticadas, sin embargo estas formas siempre se materializan desde el interior hacia afuera. Nunca se imponen desde el exterior hacia el interior.

En las organizaciones humanas, hemos gastado muchos años determinando los detalles de la organización, sus estructuras, valores, canales de comunicación, visión, estándares, medidas. Dejamos que los expertos o líderes diseñen esto, y luego creamos estrategias de cómo lograr que sean aceptadas por la organización. Los sistemas vivos tienen todas estas características y detalles, sin embargo, se originan en forma diferente desde el interior del sistema. Cuando pensamos en las organizaciones como sistemas vivos, no necesitamos descartar nuestra preocupación por cosas como estándares, medidas, valores, estructuras organizacionales y planes. No necesitamos dejar de lado ninguna de estas cosas. Pero sí necesitamos cambiar nuestras creencias y comportamientos relativos a la procedencia de estas cosas. En un sistema vivo, éstas se generan desde su interior, en el transcurso para resolver qué funcionará bien en la actual situación. En una máquina, donde no existe la inteligencia o la energía creativa, estas características se diseñan en forma externa y luego se programan o se construyen en su interior. Podemos discernir fácilmente si estamos abordando a nuestra organización como un sistema vivo o como una máquina preguntando lo siguiente: ¿Quién logra crear algún aspecto de la organización? Sabemos que necesitamos estructuras, planes, medidas, sin embargo, ¿quién crea esto? La fuente de origen o el autor es lo que hace la diferencia. Las personas sólo apoyan lo que ellos han creado.

El año pasado conocimos a un director de educación media quien nos dio un gran ejemplo de creación de un sistema complejo y ordenado a partir de unos pocos patrones simples. Él es responsable de ochocientos adolescentes, entre los doce y catorce años. La mayoría de los administradores de colegios le temen a grupos de esta edad e imponen muchas normas y procedimientos para intentar controlar las caprichosas tendencias de los adolescentes. Sin embargo, sus cursos medios funcionaban con tres normas, y sólo tres normas. Todos, los estudiantes, profesores, personal, conocían las normas y las utilizaban para enfrentar todas las situaciones. Las tres normas son muy simples:

1. Cuídese usted mismo.
2. Cuide a los otros.
3. Cuide este lugar.

(A medida que reflexionamos sobre estas normas, hemos llegado a creer que son todo lo que necesitamos para crear un mundo mejor, no sólo un colegio de educación media).

Pocos de nosotros creerán que se puede crear un grupo de adolescentes ordenados, y mucho menos un buen ambiente de aprendizaje, a partir de dichas normas tan simples. Sin embargo el director contó una historia de cuán eficaces eran estas tres normas para crear un colegio que funcione bien. Se produjo un incendio en un closet y los 800 estudiantes tuvieron que ser evacuados. Se pararon afuera bajo una lluvia torrencial hasta que pudieron volver al edificio. El director fue el último en entrar, y dice haber sido saludado por 800 pares de zapatos mojados alineados en el pasillo.

Los principios definen lo que hemos decidido que es importante para nosotros como comunidad u organización. Contienen nuestros acuerdos sobre lo que advertiremos, lo que

nos perturbará. En el caso de estos estudiantes, los zapatos mojados y el piso con barro fue algo que notaron rápidamente, algo que les perturbó porque ya habían acordado cuidar este lugar. Luego, ellos actuaron libremente para crear una respuesta que tuviera sentido para ellos en esta circunstancia única.

## **EL LABORATORIO VIVO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Al decidir qué enfatizar en este artículo, sabíamos que ustedes requerían más libertad que estos estudiantes para diseñar procesos de cambio organizacional que funcionen bien en su especial situación. Por lo tanto, decidimos entregarles principios para trabajar, principios que creemos funcionan con la gran capacidad que tiene la vida para cambiar. Como en todos los principios, una vez que se han acordado, necesitan ser seriamente considerados. Son los estándares que acordamos para mantenernos responsables. Sin embargo, los principios claros proporcionan estándares para nuestros esfuerzos, nunca describen los detalles de cómo hacer algo. No restringen nuestra creatividad, simplemente guían nuestros diseños y crean coherencia entre nuestros diversos esfuerzos. Su claridad sirve como una invitación para ser creativos. Piensen en cuántos enfoques diferentes y técnicas pueden crear que serán congruentes con los cuatro principios que mencionamos. ¿Cuántas diferentes formas de práctica pudieron materializarse a medida que las personas en sus organizaciones inventaron procesos de cambio que exaltaban estos principios?

Dos procesos de cambio no necesitan ser iguales. De hecho esto es un imposible, ninguna técnica se materializa dos veces igual. Nada se transfiere sin cambio. (Si ocurre, no estarían luchando con el tema del cambio organizacional. Podrían haber encontrado lo que funcionó bien en otro lugar y haberlo introducido exitosamente). Sin embargo, si nos mantenemos responsables frente a estos principios, podemos crear nuestros propios procesos de cambio, confiados de que estamos trabajando con la vida en lugar de negarla. Habríamos sido guiados por estos principios para crear procesos que aprovechan la creatividad y el deseo de contribuir que reside en la en la gran mayoría de las personas en nuestras organizaciones.

Nos gustaría invitarlos a experimentar con este enfoque y estos cuatro principios. Como es con todos los buenos experimentos, esto no solo significa que probarán algo nuevo, sino que vean que pasa y aprendan de los resultados. Una buena experiencia es un proceso de constante mejoramiento, realizando modificaciones a medida que se obtienen resultados, tratando de descubrir cuál es la causal de los efectos resultantes. Por lo tanto, para lo que deseen emprender, les pedimos que observen cuidadosamente, que pongan muchos "ojos" a observar, y que arreglen lo que sea necesario a medida que avanzan.

Un experimento que deberían realizar es entregar estos cuatro principios a un equipo de diseño de proyectos, ya sea a uno que está empezando o a uno que está tratando de salvar un proceso de cambio que no funciona bien. Veán qué pueden crear a medida que se hacen responsables de estos principios. Anímelos a pensar, a través de la aplicación de estos principios con muchos otros de la organización. Experimente con un diseño que sea congruente con los principios, y una vez que este diseño esté funcionando, observe cuidadosamente dónde hay que realizar modificaciones o cambios. Tome esto como un experimento en lugar de una solución perfecta.

Se puede realizar un segundo experimento en toda reunión, fuerza de trabajo o evento de su

organización. Este experimento requiere la formulación de ciertas preguntas. Cada pregunta da paso a una investigación. Hemos aprendido que si las personas contestan en forma consciente estas preguntas, se concentran en temas críticos tales como los niveles de participación, compromiso y diversidad de perspectivas. Aquí les entregamos cuatro preguntas que creemos son de utilidad:

1. ¿ Quién más debería estar aquí?
2. ¿ Qué acaba de suceder?
3. ¿ Podemos hablar?
4. ¿ Quiénes somos ahora?

La simpleza de estas preguntas puede llevarlos a creer que no son suficientes o importantes, sin embargo, piensen en los tipos de investigación que sugieren. Cada vez que preguntamos ¿Quién más debería estar aquí?, debemos observar el sistema de relaciones relativo al tema en cuestión. Deseamos saber quién falta, y mientras antes nos demos cuenta, más rápido podremos incluir a las personas que faltan. Esta pregunta nos ayuda a ampliar la participación en forma gradual y cuidadosa, como resultado de lo que hemos aprendido sobre el tema y la organización. Es un método extremadamente simple, pero muy poderoso para llegar a ser buenos sistemas, pensadores y organizadores.

De igual manera, la pregunta ¿Qué acaba de suceder? nos lleva a aprender de nuestra experiencia. Ya que los sistemas vivos siempre reaccionan, pero nunca obedecen, esta pregunta nos conduce a lo que deberíamos saber si vemos las reacciones emergentes. La pregunta nos aleja de la culpabilidad, abriéndonos la posibilidad de aprender más sobre quién es este sistema y que atrae su atención.

Cuando preguntamos, ¿Podemos hablar?, estamos reconociendo que otros perciben el mundo en forma diferente que nosotros. Imagínense abandonar una típica reunión donde las batallas de ego predominan. En vez de asumir una postura, enojarse o politiquear, por qué no nos acercamos a las personas con las que estamos en desacuerdo y les preguntamos si podemos hablar con ellos. ¿Qué pasa si estamos realmente interesados en ver el mundo desde la perspectiva de ellos? ¿Nos permitirá esto trabajar juntos en forma más eficiente?

¿Quiénes somos ahora? Es una duda que nos mantiene analizando cómo nos estamos creando a nosotros mismos, no a través de palabras e informes de posición, sino a través de nuestras acciones y reacciones momento a momento. Todos los sistemas vivos llegan a la existencia que tienen por lo que eligen anotar y cómo eligen responder. Esto también es verdadero en las organizaciones humanas, de modo que necesitamos reconocer que estamos constantemente creando la organización a través de nuestras respuestas. Para controlar nuestra propia evolución, necesitamos formular esta pregunta en forma regular. Sin ese control, podemos sorprendernos al darnos cuenta quiénes hemos llegado a ser mientras no estábamos observando. Y para las organizaciones que establecen algunos patrones esenciales, como el director de educación media, todos necesitan periódicamente revisar cómo lo están haciendo. Los individuos y grupos, ¿están incorporando los patrones? Y estos patrones, ¿ayudan a que la organización sea lo que las personas esperaban cuando se crearon estos patrones?

Sin embargo, las preguntas requieren que seamos ordenados en su formulación, una disciplina que practicamos muy poco. Sin importar cuán simple sean estas preguntas, a

menudo las pasamos rápidamente. Nos sentimos obligados a actuar en lugar de investigar. Sin embargo, ahora muchos de nosotros en las organizaciones deseamos cambiar esta historia de actuar, actuar, actuar, lo que ha llevado a poco aprendizaje y mucha pérdida de energía. Todas las otras formas de vida permanecen atentas y sensibles, aprenden en forma tan continua que el escritor científico, James Gleick, menciona que la Vida aprendió sola sobre la existencia. El físico y autor, Fritjof Capra, declara que no hay diferencia entre vivir y aprender, Un sistema vivo es un sistema que aprende. Si en nuestras organizaciones no nos concentramos seriamente en aprender, no hay forma de que podamos transformarlas en algo vivo.

A través de todo este artículo, hemos enfatizado la libertad para crear que la vida necesita. Esperamos que se sientan inspirados a practicar su libertad y creatividad para experimentar algunas de las ideas, principios y preguntas que he mencionado. Necesitamos los mejores juicios de todos y los experimentos más valientes si vamos a crear un futuro merecedor.



#### ABOUT MARGARET (MEG) WHEATLEY, Ed.D.

Margaret Wheatley writes, speaks, and teaches how we can accomplish our work, sustain our relationships, and willingly step forward to serve in this troubled time. She is co-founder and President emerita of The Berkana Institute, an organizational consultant since 1973, a global citizen since her youth, and a prolific writer. She has authored eight books. Her numerous articles may be downloaded free at her web site: [margaretwheatley.com](http://margaretwheatley.com). For more biographical information, see [margaretwheatley.com/bio](http://margaretwheatley.com/bio)