

La metodología Adizes Sybergetic™ Management

Una introducción

Antes de hablar de Dios, la creación, el amor, el mal y el papel de la humanidad en el universo, necesito introducir varios principios derivados de mi trabajo de vida estudiando sistemas sanos y no saludables.

Durante décadas ayudando a organizaciones, gobiernos, hospitales, universidades y otros sistemas humanos a sobrevivir a periodos de intensos cambios, observé patrones recurrentes que rigen la integración y la desintegración.

Esos mismos principios, me di cuenta después, también podrían ayudar a explicar la creación misma.

La salud de cualquier organización—o de cualquier sistema orgánico—puede expresarse en una fórmula:

$$\text{Salud} = f \{ \text{Integración externa} / \text{Desintegración interna} \}$$

Cada sistema pertenece a un sistema mayor.

La integración externa mide qué tan bien sirve el sistema al sistema más amplio al que pertenece.

En los negocios, puede reflejarse en la cuota de mercado como medida de la aceptación por parte de los clientes. En la vida personal, puede reflejarse en la capacidad de una persona para contribuir de manera significativa a la sociedad. A nivel nacional, puede reflejarse en la balanza comercial o en cuántas personas intentan entrar en el país frente a cuántas personas se marchan—o desearían poder salir.

La desintegración interna mide cuánta energía se desperdicia dentro del sistema a través de la desconfianza, la política, la confusión, los rumores, la duplicación de esfuerzos, los conflictos no resueltos y la pérdida de una dirección común.

Dado que la energía es finita en cualquier momento, cuanto más energía se desperdicie internamente, menos energía permanece disponible para cumplir el propósito del sistema externamente.

Lo que minimiza la desintegración interna es la Confianza y el Respeto Mutuos, conceptos que se desarrollarán en las siguientes páginas de este manuscrito.

Sin embargo, el cambio genera continuamente desintegración porque diferentes partes de cada sistema cambian a distintas velocidades.

La tecnología cambia más rápido que la cultura organizacional. Los sistemas económicos cambian más rápido que los sistemas legales. El conocimiento cambia más rápido que las instituciones.

La vida es cambio. Y el cambio produce desintegración.

Por tanto, mantener la salud requiere una reintegración continua, y la integración es una función de la Confianza y el Respeto Mutuos.

¿Por qué confianza y respeto mutuos?

Todo sistema está compuesto por subsistemas. Algunos se centran en la efectividad a corto plazo. Otros sobre la efectividad a largo plazo. Algunos se centran en la eficiencia a corto plazo. Otros hablan de la integración a largo plazo.¹

Debido a que estos roles tienen enfoques diferentes, el conflicto es inevitable. La orientación a largo plazo entra en conflicto con la eficacia a corto plazo, y la eficiencia entra en conflicto con la eficacia.

Sin embargo, el conflicto en sí no es el problema.

La diversidad es necesaria para la salud, y el conflicto es normal y debe esperarse por la diversidad.

Si todos los subsistemas fueran idénticos, habría:

- ningún aprendizaje,
- ninguna adaptación,
- ninguna innovación,
- ninguna creación,
- y, en última instancia, no habría vida.

El problema no es la diversidad.

El problema es el conflicto destructivo causado por la diversidad no regulada.

Para que la diversidad sea constructiva, primero debe haber Respeto Mutuo.

Y para que un sistema sobreviva en su conjunto, también debe existir la Confianza Mutua.

Respeto mutuo

El respeto mutuo significa reconocer y honrar la legitimidad de las diferencias.

¹ Ichak Adizes: *Dominando el cambio*

El filósofo Immanuel Kant describió el respeto como el reconocimiento de la soberanía de otro ser humano: su derecho innegable a ser diferentes.

El respeto significa reconocer la autonomía de otra persona, incluido su derecho a tener opiniones, valores, juicios, prioridades e identidades diferentes a las nuestras.

Respeto significa que cada subsistema tiene derecho a cumplir su propio papel sin que otro subsistema intente dominarlo, absorberlo, eliminarlo, colonizarlo o convertirlo.

Cuando respetamos las diferencias, somos capaces de aprender de ellas.

Empezamos preguntando:

- ¿Por qué la otra persona piensa diferente?
- ¿Qué ven ellos que yo no veo?
- ¿Qué saben ellos que yo no sepa?

Las diferencias amplían el conocimiento. Las diferencias enriquecen las opciones. Las diferencias proporcionan información que no está disponible desde nuestra propia perspectiva.

Como dice el budismo zen:

"Si dos personas están de acuerdo en todo, una de ellas es innecesaria."

Sin embargo, este aprendizaje solo ocurre cuando se respetan las diferencias.

La interacción respetuosa entre diferentes perspectivas crea algo más grande que las partes individuales. Produce sinergia.

Sin el Respeto Mutuo, la diversidad se convierte en un conflicto destructivo.

Respetando los límites

El respeto no es meramente psicológico o ético.

Es estructural.

Todos los sistemas saludables dependen de límites respetados.

En fisiología:

- el riñón funciona como un riñón,
- los pulmones respiran,
- el corazón bombea sangre,
- el hígado se desintoxica.

Cada órgano desempeña su propio papel sin intentar desempeñar el papel de otro.

Cuando se violan los límites, surge la patología.

Si las células hepáticas migran al riñón e intentan transformarlas, lo llamamos cáncer.

El cáncer destruye la vida porque destruye la diferenciación.

El mismo principio se aplica a:

- sociedades,
- organizaciones,
- matrimonios,
- naciones,
- religiones,
- y civilizaciones.

El propio Génesis describe la creación mediante la diferenciación:

- separando la luz de la oscuridad,
- separando el agua de la tierra,
- separando las aguas de arriba de las aguas de abajo,
- Diferenciando el día de la noche.

La creación requería límites.

La diferencia acotada es la condición para la creación.

Sin límites, el caos manda.

Confianza mutua

Sin embargo, respetar los límites por sí solo no es suficiente para la vida. Mantener los subsistemas separados solo previene conflictos destructivos. No crea un sistema vivo.

Para que la vida surja, los subsistemas también deben cooperar y colaborar. El corazón no puede sobrevivir sin los pulmones. Los pulmones no pueden sobrevivir sin el cerebro. La funcionalidad del cerebro depende del funcionamiento del corazón.

Cada subsistema preserva su individualidad, pero contribuye al bienestar del conjunto. Eso requiere confianza mutua.

La confianza mutua significa que existe una percepción de unidad de intereses. Cada subsistema confía en que los demás cumplirán sus responsabilidades en beneficio del sistema completo.

La confianza genera cooperación. La confianza crea una contribución recíproca. La confianza crea una interdependencia constructiva.

La diversidad complementaria que opera con el Mutual Trust produce simbiosis.

El respeto y la confianza suelen confundirse, pero son fundamentalmente diferentes.

La sinergia proviene de una diversidad respetuosa. La simbiosis proviene de la interdependencia confiable.

El respeto protege la individualidad. La confianza crea comunidad.

El respeto dice: *"No violaré tus límites."*

La confianza dice: *"Contribuiré a nuestra supervivencia compartida."*

El respeto impide la colonización. La confianza permite la cooperación.

El respeto permite que exista diversidad. La confianza integra la diversidad en un todo funcional.

El respeto sin confianza produce separación. La confianza sin respeto produce dominación.

Los sistemas sanos requieren ambos simultáneamente.

Cuando el Respeto Mutuo y la Confianza Mutua coexisten, surge un sistema simbiótico y sinérgico.

A eso lo llamo: *Simbergencia*. Un sistema SIMBIótico y sinERGETICO.

Los sistemas sanos son sistemas simbergéticos. Preservan la diversidad mientras practican la unidad.

Sus partes permanecen diferentes, pero cooperan constructivamente para la salud del conjunto.

Esto se aplica no solo a las organizaciones, sino a:

- familias,
- sociedades,
- naciones,
- ecosistemas,
- Y quizás al propio universo.

El papel del liderazgo

El papel del liderazgo no es simplemente gestionar las relaciones entre las personas para alcanzar los objetivos organizativos.

Uno de los roles fundamentales del liderazgo es construir y fomentar un sistema que mantenga la confianza y el respeto mutuos.

El activo más importante que puede tener una empresa, una sociedad o un país no aparece en el balance. Reconocemos su valor, lamentablemente, principalmente por su ausencia—como la salud, el amor y la democracia.

No conocemos el valor del amor hasta que no tenemos ninguno, el valor de la salud hasta que enfermamos, o el valor de la democracia hasta que vivamos en una dictadura.

Una cultura de confianza y respeto mutuo es fundamental. Reduce la desintegración interna, lo que libera energía para la integración externa, donde medimos el éxito de la organización.

El éxito sostenible no proviene de individuos heroicos. Proviene de sistemas sanos e integrados simbióticamente.

Los líderes deben liderar el cambio porque el entorno en el que operan las organizaciones está cambiando continuamente—y hoy en día, más rápido que nunca en la historia de la humanidad.

El cambio principal para la integración externa provoca desintegración interna porque los subsistemas no cambian al unísono. Eventualmente, la desintegración interna puede consumir toda la energía que tiene el sistema y detener por completo la integración externa.

Por tanto, el papel del liderazgo es liderar el cambio sin que la organización se desmorone—liderar tanto la integración externa como la interna—lo que requiere un equipo de liderazgo complementario.²

La burocratización de los sistemas

Las organizaciones evolucionan con el tiempo.

Diferentes funciones se desarrollan y atrofian, creando ciclos de vida organizativos.

El rol emprendedor suele desarrollarse primero. Proporciona visión, dirección, energía y la disposición a crear algo nuevo.

Más adelante, se desarrolla el rol administrativo, trayendo a:

- Reglas,
- procedimientos,
- sistemas,
- estructura,
- y controles.

Su propósito es positivo: institucionalizar y estabilizar lo que se creó. Pero la institucionalización conlleva un peligro.

² Ichak Adizes: *El poder del liderazgo colaborativo*

Tanto la función administrativa como la de integración integran sistemas, pero se integran de formas fundamentalmente diferentes.

La administración se integra mecánicamente a través de:

- procedimientos,
- Controles,
- supervisión,
- y estructura impuesta externamente.

La función de integración se integra orgánicamente a través de:

- valores compartidos,
- compromiso emocional,
- propósito interiorizado,
- cultura,
- y la identificación con el todo.

La función administrativa dice:

"Sigue las reglas."

La función de integración dice:

"Vive a la altura de tus valores y de los valores de la sociedad."

Sin embargo, con el tiempo, la función (A) tiende a expandirse y debilitar la función (I).

Las reglas sustituyen los valores. El cumplimiento sustituye al compromiso. El miedo sustituye a la identificación. La burocracia sustituye al espíritu.

La gente ya no pregunta:

"¿Cuál es el propósito?"

Preguntan:

"¿Cuáles son las reglas?"

La institución se vuelve poco a poco más importante que la misión para la que fue creada originalmente.

Este proceso de que la función (A) sustituya a la función (I) proviene del hecho de que todos los sistemas orgánicos intentan conservar la energía que tienen y, por tanto, se inclinan hacia actividades que requieren menos esfuerzo. Las reglas son más fáciles de desarrollar y seguir que los valores.

Eso, creo, es lo que les ocurrió a muchas religiones organizadas. El espíritu pasó a ser secundario frente al ritual. Los valores pasaron a ser secundarios frente a los mandamientos. La verdad viva se convirtió en obediencia institucional. La religión se burocratizó.