

HUMBERTO MATURANA Y XIMENA DÁVILA, fundadores de la Escuela Matriztica de Santiago de Chile:

“El liderazgo en las empresas debe dejar paso a un modelo basado en el consenso y la colaboración”

El cambio en la empresa es fundamental para su supervivencia y adaptación a un entorno y un mercado cada vez más competitivos y globalizados. Según la Escuela Matriztica de Chile, esa supervivencia pasa por una necesaria revisión de los esquemas de autoridad sobre los que hasta ahora estaban construidas las organizaciones y por el hallazgo de la armonía entre los objetivos de las empresas y el bienestar de las personas que en ellas participan.

Verónica del Río San Millán,

Consultora de Comunicación y Periodista

Fotografías: Informagen®

Humberto Maturana, co-fundador de la Escuela Matriztica de Santiago (www.matriztica.cl), neurobiólogo y biólogo creador de la noción de autopoiesis u organización de lo vivo, y Ximena Dávila, co-fundadora de la escuela, epistemóloga y creadora del conversar liberador orientado al dolor y sufrimiento humano, visitaron recientemente España para impartir un taller sobre

Fundamentos Biológico-Culturales del Vivir Humano y dos Círculos Reflexivos en Biología-Cultural, de la mano del Centro de Investigación en Valores (CIVSEM) en Madrid.

Estos expertos defienden la necesidad de abordar una revisión profunda de los modelos sobre los que hoy está construida la sociedad, la cultura y también la empresa, avanzando para ello en la sustitución del modelo de liderazgo por la gestión



HUMBERTO MATURANA y XIMENA DÁVILA, fundadores de la ESCUELA MATRÍZTICA DE SANTIAGO DE CHILE.



Respecto a la cultura de empresas públicas y privadas, lo que nosotros decimos es que ya no existen las empresas privadas; todas son públicas porque no pueden tener presencia sin una comunidad y unas personas que las sostengan)

co-inspirativa, donde la autoridad y la obediencia dejan su lugar al consenso, a la reflexión, la participación y la responsabilidad de todas las personas en ella implicadas.

Observatorio de Recursos Humanos tuvo la ocasión de conversar con ellos sobre los retos del presente y sobre las oportunidades y posibilidades que tanto como individuos y organizaciones tenemos por delante.

⊕BS: ¿Qué primer análisis o reflexión general debemos realizar todos del contexto de crisis en el que actualmente estamos inmersos?

Ximena Dávila: Nosotros creemos que este momento es la gran oportunidad de tomar conciencia de cómo hemos vivido, cómo estamos viviendo, qué estamos conservando...la gran oportunidad de la reflexión a partir de la cual cada uno de nosotros generar un mundo distinto. Tenemos una gran posibilidad como humanidad, como personas, como países de encontrarnos en un espacio distinto al que hemos generado hasta ahora. Porque lo que está pasando ahora, lo que estamos viviendo es resultado de nuestras propias acciones, de nuestras elecciones,

de nuestro convivir, de haber vivido sin preguntarnos qué deseamos conservar, qué estamos conservando y qué hemos conservado. Esta es la reflexión más importante que todos debemos hacernos: qué mundo queremos y qué estamos haciendo ahora para que ese mundo exista.

⊕BS: Desde luego que hay una tendencia general que habla de la necesidad de un cambio a todos los niveles, empresarial, social... Pero la cuestión es que ese cambio se enfoca siempre en lo nuevo. Sin embargo, ustedes insisten mucho en la importancia de lo que se quiere conservar....

Humberto Maturana: Poner la atención en lo que se quiere conservar no es oponerse a lo nuevo, no significa quedarse pegado en algo que resulta anticuado. Abordar el cambio desde lo que se quiere conservar es hacerse cargo de cuáles son las cosas que consideramos fundamentales y que deben conservarse bajo cualquier flujo de cambio que haya en las circunstancias que estamos viviendo. Porque es precisamente de esto de lo que va a depender lo que suceda. La pregunta que debemos hacernos es si queremos conservar una visión-acción económica, una visión-acción ecológica, una visión-acción ética....tanto en el ámbito interno de la empresa como en el exterior...

Generalmente no nos hacemos la pregunta de qué es lo que quiero conservar porque pensamos que el cambio tiene sentido en sí mismo. Y no es así. El cambio tiene sentido únicamente en relación a lo que se conserva, eso es lo que le da sentido. Por eso nosotros hablamos de que lo que importa no es lo que queremos cambiar, sino lo que queremos conservar. Las empresas que perduran son aquellas que conservan su identidad y han sabido adaptarse a nuevos tiempos sin perder su idiosincrasia.

X.D: Todas las organizaciones que realizamos actualmente los seres humanos están en crisis, organización entendida como un conjunto de personas que viven en el queha-

cer de estar juntos, que quieren estar y compartir juntos. Esto es algo que se pierde en la dinámica de la empresa cuando se impone una relación de trabajo o contractual (acepto trabajar aquí a cambio de una remuneración). La crisis surge porque las empresas tienen propósitos que de alguna manera no se encuentran en armonía con las condiciones de subsistencia.

H.M.: Y esto es lo que tenemos que vivir como una oportunidad para reflexionar y repensar lo que hacemos en las empresas. Su actividad tiene que estar relacionada de algún modo con el bienestar de las personas que forman parte de ellas, con el medio que las sostiene...

OB: *Parece que esa reflexión que ustedes hacen empieza a tener su reflejo en el discurso de algunas organizaciones, que cada vez están más orientadas hacia las personas, hacia su compromiso, que están abordando procesos de transformación cultural en busca de la participación de sus colaboradores... ¿Están percibiendo ustedes un cambio real?*

X.D.: Lo que hay que tener cuidado es que esto no se transforme en una nueva moda... Una empresa está hecha por personas, personas que desarrollan en la organización una de sus múltiples dimensiones, la profesional, pero que tienen más. Hay una multidimensionalidad en el individuo que también tiene que ser tenida en cuenta en las organizaciones, y eso es algo que no se produce cuando se transforma a la persona en empleado, dejando al margen el resto de dimensiones que también forman parte de su ser. En tanto se reduce a la persona a empleado, nos colocamos en esa relación contractual que ya hemos mencionado, en ese yo te doy porque tú me das...y que no es ni buena ni mala... Pero no podemos dejar de considerar que quien da es una persona que vive en un mundo, que tiene ganas, deseos, sueños, dolores, alegría... sea el empleado o el empresario, porque la relación que se establece en una organización es entre personas... Si despojamos a em-

La crisis surge porque las empresas tienen propósitos que de alguna manera no se encuentran en armonía con las condiciones de subsistencia)

pleado y empresario del estatus, de las posesiones materiales, de todas las aprensiones que nos trae el vivir, ¿realmente serían muy diferentes? Nos encontraríamos con seres iguales, con sueños no realizados, con la falta de tiempo... El tiempo es riqueza. Por eso no es la empresa la que está en crisis, sino que somos los seres humanos los que estamos en un momento en el que tenemos que elegir cómo queremos vivir.

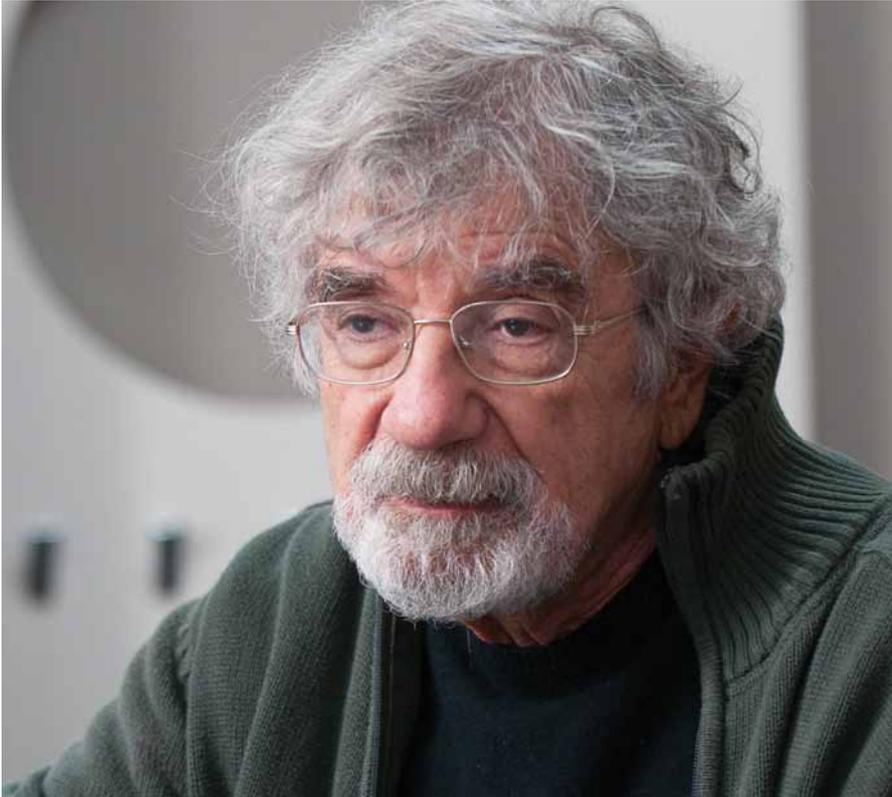
H.M.: Tenemos que reconocer que el vivir ocurre en un flujo continuo de energía. La crisis surge cuando se detiene ese flujo de energía, porque se rompe la naturaleza cíclica de los procesos... Y es entonces cuando se producen situaciones de carencias: penuria, hambre, paro... o de excesos, cuando ese flujo está detenido por la acumulación de energía en algún lugar particular. Necesitamos encontrar cómo restituir la dinámica cíclica del flujo de energía que permita generar bienestar para

todos, sin que se acumule en ciertos lugares donde se transforme en una riqueza exagerada... Y esta es una transformación que implica a toda la comunidad, tanto empresas como el resto de sistemas que las sostienen y las hacen posibles.

La supervivencia de las empresas depende de que las personas puedan vivir y encuentren las condiciones que necesitan para hacerlo. Y esto es lo que hay que restituir, en la medida que existía antes, o creándolo -si no existía antes- para que tengamos un vivir armónico y el flujo de energía se reactive.

El problema es que para poder restituir esto no tenemos que pensar globalmente, sino sistémicamente. Todos tenemos nuestra responsabilidad, todos debemos implicarnos en el proceso. Pero es tarea nuestra, somos los únicos que nos podemos generar esta dinámica de producción, de actividad, que genera el bienestar de todos.





Quando en una empresa falta la comunicación no sólo no se está coordinando la acción, sino que no se está armonizando el sentir, las ganas, los deseos, los sueños...)

duos los que la construyen. Son las personas las que están detrás de esos fenómenos, las que los soportan y eso es lo que tenemos que reconocer.

⊕BS: *Hablando de liderazgo, invitan ustedes al fin del liderazgo para entrar en la gerencia con-inspirativa.*

X.D: Cuando nosotros expusimos esta reflexión sobre el fin del liderazgo en una empresa, la primera reacción que esto suscitó fue de desconcierto. Nos preguntaban: ¿pero cómo vamos a estar sin nadie que nos diga hacia donde tenemos que ir? La realidad es que estamos apegados a las palabras y lo que tenemos que hacer es desprendernos de ellas. Nos hemos acostumbrado a que alguien nos diga hacia dónde tenemos que ir, a que nos marque ese camino. Y eso es algo que parece no ha resultado demasiado bien. Le hemos puesto muchas definiciones o apellidos al liderazgo -líder innato, visionario, natural...- pero teniendo en cuenta dónde estamos, parece que este modelo no ha funcionado.

Es por ello por lo que nosotros invitamos a desprendernos de ciertos conceptos que nos atrapan en nuestro modo de relacionarnos... Y hablamos de guía en lugar de líder.

H.M.: El guía es una persona que conoce el terreno, y por lo tanto, puede ayudarnos en el entendimiento de ese terreno para seguir un camino en una cierta dirección. Es un servidor, no una autoridad. El guía ilumina, está ahí, acompaña... No tiene nada que ver con el liderazgo. Y es algo que todos podemos hacer, de diferente manera, pero todos. Pensemos en el guía en una excursión a la montaña. Su tarea es ir mostrando un camino que lleva a un cierto lugar, conservando todo el tiempo la preocupación por el bienestar de las personas que están siendo guiadas. No es el resultado final, sino el camino lo verdaderamente importante. El cómo hacemos este camino de tal forma que si lo hacemos bien, nos va a llevar a un cierto resultado. Pero ese resultado está ocurriendo

⊕BS: *¿Es por ello que ustedes no distinguen entre empresa pública y empresa privada?*

X.D: Respecto a esa cultura de empresas públicas y privadas, lo que nosotros decimos es que ya no existen las empresas privadas; todas son públicas porque no pueden tener presencia sin una comunidad y unas personas que las sostengan.

H.M.: Las empresas se sostienen en el vivir de las personas que utilizan los productos que esas organizaciones fabrican. No darse cuenta de esto es lo que genera dificultades en la armonización de los procesos. Con el término "privado" lo que se está diciendo es que lo que se quiere conservar es-

tá restringido a un pequeño grupo, mientras que lo "público" implica la participación de toda la comunidad. Lo que hoy está en juego es la comunidad entera, no un pedacito de ella.

X.D: También entendemos la globalización es un fenómeno individual. Si no hay personas que acepten ese modo de vivir y en ese espacio, no existiría la globalización como tal. Es un fenómeno individual, un fenómeno de las personas.

H.M.: Es que todo se realiza a través de los individuos. La cooperación es un fenómeno individual porque son individuos los que cooperan; la comunidad es un fenómeno individual porque son los indivi-

durante todo el tiempo en la conservación del bienestar de las personas que van caminando en esa dirección. La responsabilidad del guía es ese bienestar. Sin embargo, el líder está preocupado del resultado, no del camino.

X.D: Aclaremos que no se trata tampoco de un líder guía, de un líder que guía, porque las palabras no son triviales en las conversaciones pues nos traen un mundo a la mano. Y el mundo que el liderazgo lleva implícito consigo es el de la persona que no se hace responsable del mundo en el que vive porque es el otro el que le va a decir lo que tiene que hacer. Y cada uno de nosotros somos responsables de lo que hacemos, de lo que decimos, de los mundos que generamos con nuestro vivir. Defendemos la necesidad de cambiar el paradigma del liderazgo por un modelo en el que el consenso y la colaboración sean los elementos principales. La co-inspiración es un proceso capaz de generar, en un conjunto de personas, ciertas ideas y acciones, con el fin de obtener un resultado que va siendo deseado en el proceso de ir generándolo.

OB: Sin embargo, si hay una tónica que define la actividad empresarial es la orientación a resultados... Y hoy es mayor si cabe la presión por el corto plazo y las cifras de negocio....

X.D: Por eso nosotros hablamos de un mar de conocimiento con un centímetro de profundidad. No es un discurso, sino un modo de vivir. Tenemos que vivir en coherencia y aprender de nosotros mismos y de nuestros errores. Vivimos en un mundo sistémico, sistémico, sistémico.

H.M.: Es cierto, ésa es la descripción exacta. Expliquémoslo con el ejemplo de pájaro Dodo, un animal mítico que vivió en Madagascar y se extinguió. Se alimentaba de las semillas de un determinado árbol, de las que no digería todo el fruto, sino sólo su corteza. Esas semillas, a su vez, sólo eran capaces de germinar tras pasar por el aparato digestivo de este pájaro. Mientras esa diná-

Nosotros invitamos a desprendernos de ciertos conceptos que nos atrapan en nuestro modo de relacionarnos... Y hablamos de guía en lugar de líder)

mica cíclica existía, existían pájaros Dodo y árboles... Éste es un ejemplo de la dinámica cíclica de la conservación de un sistema armónico ecológico. Lo mismo tiene que pasar con los seres humanos. Porque vivimos exactamente de la misma manera que el pájaro Dodo en el sentido de que tomamos frutos de este mundo natural, al consumirlo creamos condiciones para que eso se produzca de nuevo...

X.D: Sí, pero tenemos que hacerlo con reflexión, no desde la misma no conciencia de ellos.

OB: Reflexión, convivencia, armonía...y comunicación como pilar fundamental de todo ese sistema de relación entre los seres humanos, también en una organización

H.M.: El lenguaje es el modo de fluir en la convivencia, en la coordinación, en el sentir, en el hacer y en la emoción. El lenguaje, por tanto, no designa cosas, sino que evoca

modos de fluir en la convivencia. Cuando hablamos de comunicación no se trata de la transferencia de información, eso no es lo relevante, sino que coordinemos nuestras conductas a través del lenguaje y de la conversación. Pensar el flujo de información significa no entender la naturaleza del proceso y caer en el error de creer que cuando uno le entrega información a otro, ese otro sabe de qué se trata. Es necesaria la convivencia en la conversación, la coordinación de procesos...

X.D: La comunicación en sí es una dinámica relacional. Es lo que nos permite sintonizarnos y generar un mundo juntos. Cuando en una empresa falta la comunicación, no sólo no se está coordinando la acción, sino que no se está armonizando el sentir, las ganas, los deseos, los sueños...La comunicación es una dinámica relacional, de armonización de haceres, sentires y emociones.)

