

# Irritaciones Constructivas: Extractos de pensamientos y escritos de autores que inspiran

## Los líderes que entienden el "Como", el "Qué" y el "Por Qué".

*Los líderes que \_invitan\_ crean las condiciones para la autogestión de decisiones a nivel de "Cómo" por parte de los equipos. Los equipos deciden "Cómo" se construye un producto o se entrega un servicio. Los líderes de productos y servicios autorizados de manera formal generalmente definen "Qué" se va a construir o entregar, y los líderes de nivel ejecutivo definen la dirección general y la estrategia. Ellos definen y comunican el "Por qué" general. Los equipos autogestionados son responsables de casi todas las mejoras que resultan de un enfoque ágil en el trabajo. Como consecuencia, los líderes invitadores deben hacer todo lo posible para fomentar que los equipos se comporten de esta manera. Para fomentar la autogestión, es necesario que se cumplan ciertos elementos centrales. Estos incluyen:*

*\* Límites claros: límites y restricciones que deben diseñarse y gestionarse cuidadosamente.*

*\* Mantenimiento de límites: comportamiento de liderazgo que garantiza la integridad estructural de esos límites.*

*\* Decisiones autorizadas: la libertad para actuar de manera autónoma dentro del marco formado por los límites claramente definidos.*

Mezick, Daniel; Sheffield, Mark. *Inviting Leadership: Invitation-Based Change™ in the New World of Work*. Freestanding Press.

---

## En una burocracia, los seres humanos son instrumentos

*En una burocracia, los seres humanos son instrumentos empleados por una organización para crear productos y servicios. En una humanocracia, la organización es el instrumento: es el vehículo que los seres humanos utilizan para mejorar sus vidas y las vidas de aquellos a quienes sirven (ver figura 1-2). La pregunta fundamental de la burocracia es: "¿Cómo conseguimos que los seres humanos sirvan mejor a la organización?" La pregunta central de la humanocracia es: "¿Qué tipo de organización suscita y merece lo mejor que los seres humanos pueden ofrecer?" Como veremos, las implicaciones de este cambio de perspectiva son profundas.*

Hamel, Gary; Hamel, Gary; Zanini, Michele; Zanini, Michele. *Humanocracy* (p. 53). Harvard Business Review Press.

## El rendimiento individual no existe

*El rendimiento individual no solo está sobrevalorado. En las organizaciones, simplemente no existe. ¿Por qué? Porque el valor o los resultados nunca surgen de la acción individual, sino de la interacción entre diversas personas o dentro de equipos. Un vendedor solo realiza una parte de la venta: las otras partes las realizan personas que pueden denominarse personal de la oficina central, personal de producción y adquisiciones, contadores y profesionales de recursos humanos. Lo que también significa que las competencias y habilidades individuales tienen relativamente poca importancia para una organización. Son las competencias y habilidades colectivas aplicadas en el sistema las que marcan la diferencia.*

Pflaeging, Niels. Organize for Complexity (BetaCodex Publishing). qomenius GmbH.

---

## Contrariamente a la sabiduría convencional

*Contrariamente a la sabiduría convencional, lo que hace que un trabajo sea considerado de baja cualificación no es la naturaleza de las tareas que implica o las credenciales requeridas, sino si las personas que realizan la tarea tienen la oportunidad de desarrollar sus capacidades y abordar problemas novedosos. La lección más importante que se puede extraer de los pioneros postburocráticos es que es posible mejorar radicalmente lo que de otra manera se consideraría trabajos de baja cualificación, como operar un montacargas, cargar bolsas en un avión o empacar productos agrícolas. Esta alquimia en el lugar de trabajo, convertir trabajos sin futuro en trabajos prometedores, se vuelve posible cuando un empleador: Enseña a los empleados de primera línea a pensar como empresarios. Capacita a los asociados en diferentes áreas y los organiza en equipos pequeños y multifuncionales. Da a estos equipos la responsabilidad de un P&L local. Asocia a los nuevos empleados con mentores experimentados. Anima a los empleados a identificar y abordar oportunidades de mejora. Concede a los asociados el tiempo y los recursos necesarios para realizar experimentos locales. Brinda a los empleados una motivación financiera que los impulse a hacer más de lo que exige su trabajo estrictamente. Trata a cada individuo y rol como indispensables para el éxito colectivo.*

Hamel, Gary; Hamel, Gary; Zanini, Michele; Zanini, Michele. Humanocracy. Harvard Business Review Press.

---

## Los CEOs se quejan

*Aunque los CEOs se quejan de la regulación, un estudio reciente realizado por James Bessen de la Universidad de Boston reveló una fuerte correlación entre la regulación específica de la industria y un aumento posterior en las ganancias. Bessen calcula que en los últimos años, el buscar rentas regulatorias ha agregado billones a las valoraciones corporativas y ha transferido 00 mil millones anualmente de los consumidores a las empresas. ¿Por qué ensuciarse en el campo de juego, preguntan los CEOs, cuando se puede utilizar el poder político para inclinar el campo a su favor?*

Hamel, Gary; Hamel, Gary; Zanini, Michele; Zanini, Michele. Humanocracy. Harvard Business Review

Press.

---

## La capacidad de permitirse no aprender

*El poder, como observó el fallecido Karl Deutsch, "es la capacidad de permitirse no aprender". En esta verdad encontramos la mayor amenaza para la resiliencia organizativa: la falta de disposición o capacidad de los altos directivos para descartar su propio capital intelectual en depreciación. Esta falla sería menos peligrosa si los subordinados se sintieran empoderados para desafiar el dogma de la alta dirección, pero la mayoría de los mandos intermedios no están inclinados a morder la mano que les alimenta. Así, la miopía, al igual que la autoridad, se filtra hacia abajo. La capacidad de una organización para renovarse nunca debería depender de la capacidad de unos pocos altos directivos para aprender y desaprender, pero en una burocracia, a menudo lo hace.*

Hamel, Gary; Hamel, Gary; Zanini, Michele; Zanini, Michele. Humanocracy (pp. 60-61). Harvard Business Review Press.

---

## El éxito no es un juego de suma cero

*Los intereses de los stakeholders están entrelazados e interdependientes: el éxito ocurre cuando se produce un ciclo virtuoso entre la creación de valor para los empleados, clientes, sociedad y propietarios. Este ciclo solo puede comenzar con los miembros de la organización: la creación de valor comienza con ellos. Ellos deben ser lo primero. El ciclo no debe romperse a expensas de un grupo u otro. El éxito se logra cuando se crea un valor sosteniblemente superior para todos los stakeholders". Las teorías de maximización de beneficios y valor para los accionistas son doctrinas mecanicistas y, en última instancia, antisociales. El éxito no es un juego de suma cero. Y tampoco se trata solo de "ganar-ganar".*

Pflaeging, Niels. Organize for Complexity (BetaCodex Publishing). qomenius GmbH.

---

## La ventaja oligopolística

*Si bien los CEOs a menudo justifican las megafusiones prometiendo aumentar la eficiencia operativa, las investigaciones sugieren que los beneficios reales tienen menos que ver con las economías de escala y más con la ventaja oligopolística. Un estudio exhaustivo de la economía estadounidense realizado por Jan De Loecker, Jan Eeckhout y Gabriel Unger encontró que los "recargos", un indicador de poder de mercado que mide la diferencia a nivel de empresa entre los precios y los costos marginales, han aumentado considerablemente en las últimas décadas. En 1980, la empresa promedio cobraba un 21 por ciento por encima del costo marginal; para 2016, el recargo promedio había aumentado al 61 por ciento. Esta tendencia se ha observado no solo en Estados Unidos, sino también en otras economías desarrolladas.*

Hamel, Gary; Hamel, Gary; Zanini, Michele; Zanini, Michele. Humanocracy. Harvard Business Review

---

Press.

---

## Desmantelar la burocracia

*Porque, siendo directos, desmantelar la burocracia implica desmantelar las estructuras de poder tradicionales. Como habrás notado, las personas con poder suelen ser renuentes a renunciar a él y a menudo tienen los medios para defender sus prerrogativas. Esto representa un obstáculo serio, ya que no hay forma de construir una organización centrada en las personas sin aplanar la pirámide. En lugar de abordar la tarea políticamente delicada de eliminar la burocracia, los CEOs han buscado compensar su costo a través de la búsqueda de poder de mercado y ventajas regulatorias. Entre 2015 y 2019, el valor de las fusiones y adquisiciones globales ascendió a 0 billones, aproximadamente el tamaño total de la Bolsa de Valores de Nueva York. Los economistas Gustavo Grullon, Yelena Larkin y Roni Michaely estiman que entre 1972 y 2014, más del 75 por ciento de las industrias estadounidenses se volvieron más concentradas.*

Hamel, Gary; Hamel, Gary; Zanini, Michele; Zanini, Michele. Humanocracy. Harvard Business Review Press.

---

*Culture is behavioural. Behaviours are not taught in classrooms.*

Herrero, Leandro. However: Work could be remarkable (p. 361). meetingminds.

---

## Behaviours create culture

*Behaviours create culture. Behaviours are something that people exhibit and other people copy. Momentum is generated by critical mass, people within this critical mass copy each other and soon, 'a new way of doing things' becomes the norm. Behaviours belong to what I call World II, a 'pull' world (we are 'pulling' each other in behavioural terms, from the way we dress and talk, to how we push the envelope, stretch the concept of truth, speak up or not, or work within or beyond ethical boundaries). We are Homo Imitans. The world of communication, sensitization, awareness and education is, however, a different world. It is what I call a 'push' world or World I. This is not behavioural. It's informational.*

Herrero, Leandro. However: Work could be remarkable (p. 362). meetingminds.

---

## Create a culture of problems

*When your entire airtime is filled with problems, you create a culture of problems, even if your aim is to provide solutions.*

Herrero, Leandro. However: Work could be remarkable (pp. 365-366). meetingminds.

---

## Policy can be 'imposed', behaviours can't

*Policy can be 'imposed', behaviours can't. Behaviours are copied in the environment. It's Homo Imitans in action. If you have a climate of intolerance, it's unlikely that a twenty-page policy document will change that.*

Herrero, Leandro. However: Work could be remarkable (pp. 375-376). meetingminds.

---

## Mira a tu alrededor (y más allá de Cambridge)

*Mira a tu alrededor (y más allá de Cambridge). Ha habido una Primavera Árabe, una multitud de nuevos hábitos sociales (desde las redes sociales hasta los teléfonos inteligentes), nuevos movimientos populares en todas partes, un gran aumento en el sector de voluntariado, etc. ¿Dónde estuvo el entrenamiento detrás de todo esto? Observa los jardines de infancia, los parques donde juegan tus hijos, las tribus urbanas... Observa cómo se crean los movimientos sociales (y cómo la formación de cultura es la creación de un movimiento social interno), cómo se llevan a cabo las campañas políticas... Observa la violencia en las calles (en el lado negativo), la propagación social del altruismo... Siempre encontrarás estas características comunes: sin mandos y control, sin capacitación desde arriba hacia abajo, principalmente basado en el esfuerzo colectivo, desde abajo hacia arriba, influencias de persona a persona. Es un modelo de "infección", no un modelo de adoctrinamiento. Nosotros, en los negocios, estamos perdiendo el punto si creemos que "nuestro mundo" es diferente.*

Herrero, Leandro. However: El trabajo podría ser excepcional

---

## Sobre Autogestión

*Doug Kirkpatrick, autor del libro Beyond Empowerment, ayudó a formar y fundar el Self-Management Institute y es reconocido como un experto en el campo. Aquí está la definición de Doug sobre autogestión: "La autogestión organizacional es la filosofía de que los individuos realicen libre y autónomamente las funciones tradicionales de gestión (planificación, organización, coordinación, dotación de personal, dirección, control), guiados por principios y sin jerarquía mecanicista ni autoridad de mando unilateral y arbitraria sobre otros".*

Mezick, Daniel; Sheffield, Mark. "Inviting Leadership: Invitation-Based Change in the New World of Work." Freestanding Press.

---

## La trampa de las herramientas o los "Frameworks"

No se trata de "Agile" o "Lean" o "DevOps" por el simple hecho de ser "Agile" o "Lean" o "DevOps". Figurativamente hablando, son herramientas en un kit de herramientas. Por supuesto, son mucho más que herramientas; son principios, prácticas y herramientas conductuales. La idea es que tienes una colección de cuerpos de conocimiento para implementar de manera óptima en un contexto determinado. Una transformación de herramientas, como una "Transformación Ágil", no está optimizando los resultados, sino optimizando la herramienta en sí. Por ejemplo, digamos que quieres colgar más cuadros en tu pared, así que haces una "transformación de taladro". Para llevar la analogía más lejos, la marca de taladro denota un marco ágil en particular (un "Framework"). Por ejemplo, una "transformación de taladro Bosch" o una "transformación de taladro Black & Decker". Al final de tu transformación de taladro, es posible que tengas un equipo multidisciplinario creando un montón de agujeros de un cuarto de pulgada más rápido, cumpliendo con los compromisos de perforación de agujeros, pero esto no significa que los cuadros estén siendo colgados. Los principios, prácticas, métodos y marcos ágiles y lean son cuerpos de conocimiento para lograr un objetivo, pero no son el objetivo en sí. De igual manera, el éxito no se define como equipos que utilizan herramientas reales, como JIRA y Jenkins. Una transformación dirigida por herramientas o frameworks no equivale a agilidad.

Referencia: Smart, Jonathan. Sooner Safer Happier. IT Revolution Press.

---

## La Transformación con "T" mayúscula

Este antipatrón (La Transformación con "T" mayúscula, como un sustantivo tangible) representa un cambio impuesto. Representa un programa de trabajo con una fecha de inicio y una fecha de finalización en la que la empresa se habrá transformado mágica y permanentemente, como una oruga que se convierte en mariposa. Es un mandato de arriba hacia abajo, tratado como un proyecto más, con una mentalidad determinista; una planificación inicial detallada con "plazos" (otra vez la analogía de la muerte); y una cuenta regresiva de dieciocho meses. En algunos casos, es un ejercicio disfrazado de reducción de costos como un cambio drástico, con una reorganización en escuadrones y tribus, nuevos roles y despidos de personal. En algunos casos, las personas deben volver a solicitar sus propios empleos con meses de incertidumbre. ¿Es probable que su talento principal, que puede conseguir un trabajo en la puerta de al lado, decida quedarse con ese grado de inestabilidad? En al menos una organización que conozco, no lo hicieron. Típicamente, la respuesta en organizaciones grandes y antiguas es cínica: "Aquí vamos de nuevo, otro programa de Transformación. Me quedaré quieto, meteré la cabeza en la arena y esperaré a que pase". He observado a algunos colegas con una larga trayectoria que han desarrollado una increíble habilidad y maestría para mantener el statu quo. La fuerza es fuerte. Para algunas personas que se encuentran en la generación del empleo de por vida y que ahora tienen a la vista su pensión salarial final, no hay incentivo para zarandear el barco. Todo lo contrario. La Transformación como programa impuesto utiliza viejas formas de pensar para aplicar nuevas formas de trabajo. Esta aproximación está aplicando una forma de trabajo que se originó en la Era de la Electricidad y la Ingeniería a fines del siglo XIX, evolucionó desde el trabajo manual repetitivo en fábricas hasta el cambio emergente único en la Era Digital. No está aplicando una mentalidad ágil a la agilidad. Para citar a Martin Fowler, uno de los firmantes del Manifiesto Ágil: "Imponer métodos ágiles genera un conflicto con los valores y principios que subyacen a los métodos ágiles". Ese conflicto genera una serie de reacciones emocionales...

Referencia: Smart, Jonathan. Sooner Safer Happier. IT Revolution Press.

---

## Sobre la Auto-organización

*La auto-organización no es una característica sorprendente y nueva. Es la forma en que el mundo se ha creado a sí mismo durante miles de millones de años. Toda actividad humana comienza con la auto-organización. Y así sigue hasta que interferimos con el proceso e intentamos controlarnos unos a otros.*

Referencia: Margaret J. Wheatley y Myron Kellner-Rogers. A Simpler Way.

---

## La confianza por sobre el control

*Prefiero salir escaldado de vez en cuando que tratar a mis empleados como víboras. Mis colegas son hombres y mujeres honorables, y así lo demuestran todos los días con sus acciones en un lugar de trabajo donde tienen la libertad de perder el control si fueran propensos a eso. Pero no lo son. Las excepciones son tan escasas que establecer pesadas restricciones sobre todos los trabajadores sólo para controlar las potenciales acciones de supuestas manzanas podridas sería un colosal auto-sabotaje.*

Referencia: Frase de Stan Richards extraída del libro "Reinventar las Organizaciones" de Frederic Laloux

From:

<https://xadev.wiki/> - **Creando organizaciones adaptativas**

Permanent link:

<https://xadev.wiki/doku.php/wiki:dis-fue:irr-con>

Last update: **2024/04/15 04:08**

