

# Creación de una cultura de colaboración en el gobierno de una ciudad

DRA. NANCY L. SOUTHERN

Las culturas de colaboración invitan a las partes interesadas a participar juntos en las vías que apoyen la misión de la organización, eleven el desarrollo personal de sus miembros y proporcionen un servicio necesario a la comunidad, con la visión de crear un mundo mejor. La colaboración conduce al intercambio y generación de conocimientos e incrementa la capacidad de la organización para el pensamiento y acción creativos. Además, la colaboración nos lleva más allá del trabajo de equipo y hace que las personas piensen, hablen y trabajen juntas para producir algo nuevo, algo que anteriormente estuvo lejos de nuestra imaginación.

En las culturas de colaboración son acordados los principios de participación y practicados por todos los miembros. Si bien se reconocen diferentes niveles de conocimiento, habilidad y responsabilidad como parte de la estructura organizacional, no existe un nivel de conciencia que determine la forma de participación de las personas. Todos los miembros de la organización son respetados por sus valiosos aportes, ya sea que se dediquen a clasificar la correspondencia u ocupen la máxima dirección.

21

He tenido la suerte de trabajar con líderes de organizaciones que desean crear culturas en ellas que permitan la colaboración entre las partes interesadas. Estos líderes conciben a las personas trabajando juntas para lograr metas organizacionales sin que medie mucha dirección. Las barreras tradicionales entre funciones no prohíben el trabajo cruzado, sino más bien constituyen espacios que soportan a personas con experiencia en sus campos. Abundan las conversaciones acerca de los resultados exitosos de la planificación y acción colaborativa. Estas conversaciones son estimuladas por la diversidad de perspectivas e ideas. Las personas trabajan juntas en pro de un objetivo común, comparten recursos, aprenden las unas de las otras, respetan y asimilan las diferencias y sacan provecho de los desacuerdos. La energía y el entusiasmo son contagiosos cuando las personas reconocen que todos los objetivos y desafíos pueden vencerse incorporando el conocimiento, las capacidades y talentos de un grupo diverso de personas que tienen una visión compartida y compromiso de servir a clientes, la comunidad y cada una de ellas.

Estos(as) líderes de alto nivel se dan cuenta de que lograr esta visión crea un capital de colaboración que resulta en mayor eficiencia, más recursos intangibles y no solo la capacidad de alcanzar sus objetivos, sino sobrepasar sus expectativas de lo que es posible. (Southern, 2005) Comprenden que el trabajo de crear esta cultura comienza con ellos y entraña el cambio de sus propias creencias y asunciones sobre el papel de la dirección y el valor de la participación a todos los niveles. Este trabajo demanda de ellos el fortalecimiento de sus relaciones con los demás y la creación de nuevos patrones de acción que conformen la colaboración.

## Estudio de caso de un gobierno de ciudad

Mi trabajo con directivos de niveles alto y medio en el gobierno de una ciudad de los Estados Unidos que prestan servicio a una población diversa y de rápido crecimiento, con más de 900 000 habitantes, proporciona un modelo de proceso para la creación de una cultura de colaboración. El director de la ciudad con el que trabajé sabía que era menester un cambio de cultura y ya había comenzado ese proceso cuando nos reunimos por primera vez. Como ocurre con la mayoría de los cambios de cultura organizacional, él había incorporado a nuevos directivos que estaban comprometidos con la colaboración, y había otros(as) muchos(as) que habían estado en la organización durante años que no estaban seguros(as) de lo que podría representarles el cambio de cultura.

El foco de nuestros esfuerzos iniciales fue diseñar un evento que tuviera un efecto transformativo en el equipo, con el objetivo de crear una experiencia de colaboración y poner en práctica sus constantes esfuerzos por el cambio de cultura. Nos decidimos por un retiro de dos días, fuera del lugar, el plan del mismo sería un esfuerzo de colaboración del equipo de dirección integrado por directivos voluntarios de alto nivel y la facilitadora.

Yo utilizo un marco de investigación-acción que refleja el compromiso participativo que se espera ayudar a arraigar en la cultura de la organización. Reason (2001) define investigación acción como un “[...] proceso democrático, participativo relacionado con el conocimiento práctico que se va desarrollando en la búsqueda de finalidades humanas válidas, anclado en una concepción del mundo participativa”.<sup>1</sup> Afirma que “[...] trata de unir la acción y la reflexión, la teoría y la práctica, en la participación con otros(as), en la búsqueda de soluciones prácticas a problemas apremiantes para las personas y de manera más general a su florecimiento como individuos y de sus comunidades”.<sup>2</sup> Como tal, sirve de vía para vincularse a otros en la comprensión de la necesidad del cambio y el diseño e implementación del cambio. Los(as) participantes adquieren el conocimiento y las habilidades necesarias para crear y sustentar su propio cambio.

Cumpliendo un principio importante de la investigación acción, no me presento a mí misma como consultora experta, sino más bien como una participante en el proceso, asumiendo el papel de codiseñadora y facilitadora. En la preparación del retiro, solicité entrevistar a todos(as) los(as) participantes para conocer su perspectiva respecto de la situación actual y los resultados deseados en cuanto al evento, así como para invitarles personalmente a participar de modo que pudiera lograrse la experiencia transformativa que esperábamos obtener. Con cuidado de proteger la confidencialidad, intercambié con el comité de diseño acerca de estas entrevistas. Este esfuerzo de construcción conjunta garantiza que son conocidos los objetivos de la organización y que todos(as) los(as) participantes vean sus perspectivas y objetivos reflejados en el diseño.

No todos los miembros del equipo de dirección de alto nivel estaban deseosos de participar. Muchos(as) se sentían escépticos por lo que consideraban sería un retiro más, como los anteriores que consumían su tiempo con resultados mínimos. La invitación que cursé durante las entrevistas puso

<sup>1</sup> P. Reason and H. Bradbury: *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*, p. 1.

<sup>2</sup> Ídem.

de manifiesto creencias y supuestos limitantes e insté a los(as) participantes a considerar la posibilidad de que ocurriera algo diferente. Hablé de la importancia de su participación en la creación conjunta de una nueva cultura.

Un participante me dijo que nunca había participado totalmente en retiros anteriores. Describió su patrón de hacer acto de presencia en algún momento durante el primer día, observar el proceso, confirmar su creencia de que no produciría cambio y retornar a su trabajo más importante en la oficina. Si tenía tiempo adicional, podría volver a mostrarse por un corto tiempo al final del retiro. Describió, además, cómo consideraba que su trabajo no requería el mismo tipo de colaboración que otras personas que desempeñaban tareas más centrales. Su experiencia previa le llevó a creer que este retiro podría ser igual a todos los demás y estaba bastante seguro de que no dispondría de tiempo para asistir a toda la sesión. Le pedí obviar sus supuestos y considerar participar todo el tiempo, recalcando la importancia de su contribución. Aunque no se comprometió a hacerlo, estuvo presente al inicio del retiro, se quedó hasta el final y participó durante todo el tiempo.

La hélice en la figura 1 muestra los niveles crecientes de participación desde la invitación a la colaboración hasta la interrelación al interior de una comunidad de aprendizaje. Una vez que aceptamos la invitación a participar en nuevas formas, creamos la posibilidad de encajarnos en el proceso. Cuando la participación nos conduce a cuestionar los supuestos, a ver los problemas existentes en patrones viejos de acción y las oportunidades y nuevas posibilidades, se libera la energía creadora y las personas se comprometen con el cambio. Si creemos en el poder de la intención, entonces el compromiso con el cambio es la clave para lograr lo que queremos crear. En este caso, el compromiso conduce a la colaboración que tiene el potencial de transformarse en comunidad de aprendizaje.

No se puede subestimar la importancia de una invitación a participar. Una buena invitación comunica la importancia del esfuerzo en pro del cambio para la organización, así como para la comunidad más amplia a la que sirve y encara los beneficios para los individuos. ¿Cómo desarrollarán habilidades y capacidades de mando mediante el proceso? ¿Cómo elevarán la capacidad de realizar sus trabajos y cumplir sus objetivos?

Los miembros del equipo de dirección de alto nivel eran conscientes de su responsabilidad como servidores públicos y reconocieron la importancia de invitar a colaborar a empleados(as) de la ciudad, miembros del consejo de la ciudad y residentes de la misma. Los(as) líderes enfrascados en estos esfuerzos necesitan dejar espacio para preguntas y estar dispuestos a escuchar

perspectivas que cuestionen sus intenciones. También necesitan crear condiciones para fomentar la colaboración.



**Figura 1 El camino de la colaboración.**

## Cinco condiciones para la colaboración

La responsabilidad principal de líderes que trabajan en culturas participativas es crear condiciones que permitan a las personas alcanzar los resultados deseados. He descubierto que existen cinco condiciones necesarias para apoyar la colaboración. Las personas necesitan establecer *relaciones significativas* con otras y realizar un *trabajo que cumpla un propósito superior*. La competencia cultural es necesaria para reconocer el valor de perspectivas diferentes y comunicarse de manera efectiva con otras culturas. La cultura necesita apreciar el *liderazgo compartido* y preparar a cada cual para participar como líder. La *competencia comunicativa enlazada con la comunicación dialógica* fomenta el respeto mutuo, permite compartir el conocimiento, el cuestionamiento de los supuestos y el aprendizaje constante.

El evento/retiro que concebimos a fin de poner en práctica la cultura de colaboración en el gobierno de la ciudad estableció la base para todas estas condiciones. El primer paso para llevar a las personas a un espacio de colaboración es crear oportunidades para que puedan cuestionar sus supuestos, cambiar sus creencias y elaborar nuevos modelos mentales. La colaboración requiere creencias que incluyan lo siguiente:

- Puedo tener más éxito con la ayuda de otros(as).
- La diversidad nos hace más creativos(as) y capaces.
- El desacuerdo añade valor a una conversación y resulta en mejores decisiones.
- Hablar acerca de lo que hemos aprendido es más valioso que hablar de lo que hemos hecho.
- Puedo hablar libre y sinceramente con cualquiera en la organización.

Desafortunadamente, en la mayoría de las organizaciones rara vez se tienen estas creencias. Las creencias individuales no cambiarán por decirles a las personas cuáles necesitan tener. Las creencias cambian como resultado de las experiencias que cuestionan nuestros supuestos y nos hacen que nos veamos de manera novedosa en relación con los(as) demás, con nuestras organizaciones y con nuestro mundo.

El retiro incorporó las cinco condiciones de la forma siguiente:

**Relaciones significativas.** Se establecieron mediante un proceso en que individuos, dentro de un grupo de cinco o seis personas, intercambiaron sobre aspectos de ellos que normalmente no se comparten en el contexto de las organizaciones. Preguntas tales como: “¿cuáles influencias (cultura, eventos, personas) le han formado?”, “¿qué es lo que más valoras de ti, de tu trabajo, de tu vida?”, “¿cuáles son tus talentos, pasiones y hobbies?” y “¿cuáles son tus aspiraciones?”, llevaron a las personas a conversaciones que revelan su auténtico yo y producen una nueva apreciación por el otro(a). Cada grupo que he dirigido mediante este proceso se asombra de la profundidad de la conversación que surge y de la intimidad que se establece con sus colegas. Se abre una ventana para apreciar la diversidad del grupo. La comprensión y valoración de perspectivas diversas es el primer paso hacia la competencia cultural.

**Propósito compartido.** Se establece mediante la conversación reflexiva acerca de la importancia del trabajo de la organización. La inspiración y la energía abundan cuando los grupos de personas hablan juntas acerca de cómo contribuyen a un propósito superior. Resulta fácil para todos(as) nosotros(as) perdernos en las nimiedades de nuestras tareas cotidianas y perder de vista el significado de

nuestro trabajo. La colaboración se fomenta sacando a relucir continuamente cómo se sirve a otros(as) con el trabajo que realizamos juntos(as).

**Liderazgo compartido.** Se establece pensando y hablando juntos(as) acerca de los logros compartidos, los desafíos encontrados y vencidos, y lo que está siendo aprendido por el camino. Estas son conversaciones sencillas, pero poderosas que no tienen lugar con suficiente frecuencia en la mayoría de las organizaciones. El liderazgo compartido significa que reconocemos las fortalezas de otros(as), que deseamos hablar abiertamente, escuchar con atención y emprender acciones de conjunto. El liderazgo compartido requiere confianza, la voluntad de conceder autoridad a otros(as), asumir la autoridad cuando es necesario y proporcionar los recursos para permitir actuar a otros(as).

**Competencia comunicativa y la conversación dialógica.** Emergen de manera bastante natural en un contexto que se establece con preguntas bien orientadas y un proceso que da a todos la oportunidad de escuchar, reflexionar y hablar. La esencia de la competencia comunicativa es la intención de que la comunicación alcance un nuevo entendimiento con el fin de documentar la acción individual y colectiva. La competencia comunicativa se basa en los cuatro principios de Habermas (1985) relativos a la comprensión mutua, valores compartidos, veracidad y confianza (figura 2). La comunicación dialógica también emana de la intención de lograr un nuevo entendimiento por conducto de la indagación, el cuestionamiento de supuestos y defensa mediante la interrelación de los cuatro principios.



**Figura 2 Competencia comunicativa.**

Aunque cada uno de los cuatro principios necesita estar presente para la competencia comunicativa, cada evento comunicativo tiene cualidades de principios que difieren. Los directivos, cuyas relaciones carecen de confianza y comprensión mutua, pudieran mejorar su comunicación estableciendo valores compartidos y corriendo riesgos con la exposición de la verdad.

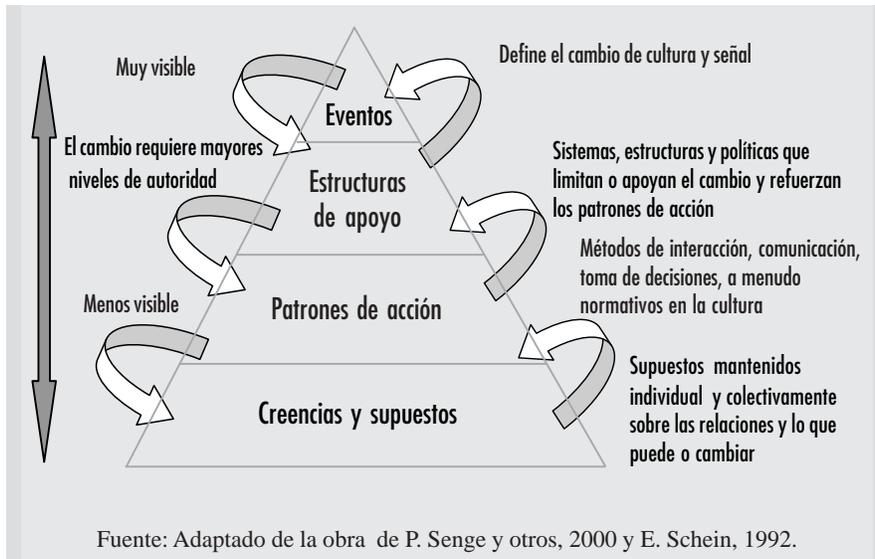
Uno de los procesos en que participaron los directivos de la ciudad implicó conversaciones valientes. Este proceso ubica a las personas en grupos a los que con más frecuencia se asocian y donde existen tensiones naturales. A menudo estos grupos están integrados por individuos procedentes de operaciones y administración, o producción y ventas y comercialización. A cada grupo se le pide discutir cuestiones como: “¿cómo añadimos valor?”, “¿cómo podemos colaborar mejor?”, “¿cómo podemos prestar mejor servicio a nuestros(as) colegas?” y “¿Qué necesitamos de otros(as) para elevar nuestra efectividad?”. Una vez que concluyen las discusiones, a cada grupo se le pide hablar con los demás, dando respuesta a cada una de las preguntas.

Las conversaciones que emergen trascienden muchas de las creencias y supuestos existentes y crean nuevos *insights* críticos para desarrollar modelos mentales colaborativos. Las personas reconocen cuan a menudo culpan a los otros grupos por problemas que ellas mismas han contribuido a crear y a mantener, y se dan cuenta de que cambiando sus propios patrones de acción pueden cambiar la naturaleza de la relación. Adquieren un mayor respeto por los demás y por las contribuciones que hacen y se establece mayor confianza y comprensión mutua. Mediante estas conversaciones experimentan la competencia comunicativa y fortalecen los cuatro principios para permitir que las conversaciones futuras alcancen un nuevo entendimiento a través del diálogo.

Estas cinco condiciones son elementos necesarios en todas las culturas altamente participativas. El trabajo descrito hasta aquí fortaleció las relaciones y creó el espíritu de colaboración. El cambio de las culturas organizacionales requiere un mayor enfoque sistémico.

## Cambio de las culturas organizacionales

El cambio cultural entraña cambio de las creencias y supuestos colectivos e individuales, de los patrones de acción, de las estructuras de apoyo organizacional y de los eventos. La figura 3 muestra cómo estos cuatro elementos se abordan simultáneamente.



**Figura 3 Pirámide de cambio cultural.**

La forma de pirámide muestra cómo las creencias y supuestos crean la base de una cultura. Schein (1992) analiza cómo los supuestos básicos están tan arraigados en una cultura que rara vez se reconocen o discuten. El comportamiento que se origina de supuestos básicos a menudo se da por sentado, mientras que con el tiempo nos damos cuenta de cómo nuestro modo de pensar ha influido en nuestras acciones. El comportamiento individual basado en creencias, supuestos, valores y experiencias, a la larga conforma patrones de acción. Estos patrones son comunicativos, tal como en la forma en que las personas entran en contacto entre sí y lo mantienen, participan en reuniones y toman decisiones. Estos patrones también se basan en las normas escritas y no escritas de la organización y reflejan lo que las personas consideran es valorado, reconocido o recompensado.

Las estructuras de apoyo se construyen sobre valores y supuestos básicos de los fundadores y de los líderes de alto nivel. Las estructuras de apoyo incluyen políticas y procedimientos, procesos de revisión de desempeño, recompensas y reconocimientos, así como la tecnología; la infraestructura de la organización que influye en la forma en que las personas participan y adoptan acciones. Para apoyar la colaboración, las estructuras de apoyo necesitan alinearse con la acción e interacción deseadas, a fin de ofrecer el apalancamiento para propiciar el cambio. Por ejemplo, una inversión en la tecnología adecuada puede permitir

la colaboración fuera de las limitaciones del tiempo y el espacio. Agregar la colaboración como medida de desempeño puede demostrar su importancia y proporcionar una oportunidad estructurada para que los directivos se dirijan a ello, apoyen a las personas responsables y reconozcan el éxito.

Los eventos planificados o no planificados, comunican públicamente lo que cree la organización y cómo realiza su trabajo. Al igual que las estructuras de apoyo, los eventos producen apalancamiento para el cambio; proporcionan a los(as) líderes la oportunidad de demostrar su compromiso con la colaboración; así como oportunidades de unir a las personas para prever nuevas posibilidades, experimentar nuevas formas de trabajo y elaborar planes de acción para el cambio.

Durante los dos días que el equipo de dirección de alto nivel pasó en el retiro, los directivos trabajaron juntos en la identificación de cambios necesarios en la cultura de la organización para apoyar la colaboración entre todas las personas en el nivel interno, con el con el consejo de la ciudad y con el público al que prestaban servicio. A continuación algunas de las observaciones realizadas en respuesta al trabajo que necesitaban hacer:

- El equipo de dirección debe ser ayudado a reconocer su propia importancia.
- Los objetivos de desempeño personal de los empleados necesitan estar vinculados a las prioridades empresariales.
- Se necesitan recompensas por la colaboración.
- Deben definirse los papeles dentro de una cultura de colaboración.
- Sigue siendo fundamental contratar y promover a personas idóneas y ayudarlas a asimilarse en la cultura.
- Debemos prever y entrenar las habilidades directivas necesarias para el futuro, en lugar de concentrarnos simplemente en las habilidades necesarias actuales.
- Pueden lograrse mejoras respecto de la participación plena de toda la organización y hacer que todos(as) reconozcan que prestamos servicio a los(as) mismos(as) clientes(as).
- La estructura organizacional y las ubicaciones físicas de nuestras instalaciones pueden constituir una barrera para la colaboración. Podemos considerar cómo reorganizarlas.
- Debemos comenzar a actuar como si ya estuviésemos trabajando juntos en un edificio (se estaba planificando un nuevo edificio del consejo de la ciudad).
- Se necesita aunar los recursos de acuerdo con los asuntos, en lugar de protegerlos en arcas.

Los directivos de alto nivel decidieron que una medida clave era hacer que sus informes directos pasaran por un proceso similar y luego conversar juntos acerca de su visión compartida y las formas de aplicarla. Apreciaron la oportunidad de desarrollar sus relaciones y entrar en una conversación de sentido. Diseñamos conjuntamente un retiro de un día que incluía al siguiente nivel de directivos intermedios en un proceso parecido y reunieron a los dos grupos para un diálogo acerca de los cambios que deseaban hacer para fomentar la colaboración.

## Resultados del esfuerzo

El retiro brindó la oportunidad de que los administradores de alto nivel trabajaran juntos con nuevas formas. El evento indicó un cambio en la naturaleza de su relación y su cultura organizacional. Se dieron cuenta de cuantos valores y aspiraciones comunes compartían y de cuán comprometido se encontraba cada uno de ellos con servir al bienestar público y crear una organización que permitiera la colaboración entre todas las partes.

Tras el evento los esfuerzos de colaboración continuaron creciendo. La ciudad celebró dos cumbres económicas que reunieron a académicos, líderes de la tecnología, corredores de bienes y raíces, comerciantes y representantes tanto de las artes como de grupos sin fines de lucro. El jefe de la ciudad consideró que la cumbre fue un evento catalítico importante, ya que reunió a las partes interesadas en un diálogo que podría apoyar la práctica de la colaboración en el mejoramiento del futuro económico de la ciudad. La ciudad también colaboró con la universidad local para la construcción de una nueva biblioteca que prestaría servicio a toda la comunidad.

A la larga, el resultado de crear culturas de colaboración es el desarrollo de comunidades de aprendizaje con la capacidad de trabajar juntas, asumir riesgos, discordar, cometer errores, aprender de los errores y continuar el esfuerzo de colaboración. Si la colaboración no se convierte en una comunidad de aprendizaje, cuando surgen las dificultades, las personas a menudo vuelven a la acción independiente. ¿Qué es necesario para que se mantengan estos esfuerzos? Cuando le pedí al jefe de la ciudad que reflexionara acerca de lo que había aprendido con estos esfuerzos, hizo las siguientes observaciones:

***La colaboración se fomenta a partir del profesionalismo de los jefes de departamento y del personal.*** Las personas idóneas con deseos de trabajar juntas y el conocimiento de que todas están prestando servicio a la misma circunscripción pueden lograr grandes cosas. El jefe de la ciudad concede

responsabilidad total a estos directivos de alto nivel y espera que trabajen juntos para satisfacer las necesidades de los electores.

***Cuando las personas abrazan la colaboración están dispuestas a hacer sacrificios personales por el bien de todos.*** El jefe de la ciudad habló acerca del proceso del presupuesto, en el que la ciudad enfrentó un déficit de \$ 70 millones. Describió como a la organización no le resultó engorroso porque los administradores trabajaron juntos para hacer las reducciones más convenientes para la ciudad. En lugar de asumir la postura común de proteger los intereses propios, según constató, los directivos manifestaron el deseo de hacer las reducciones necesarias, negociadas entre ellos y se comprometieron a apoyarse mutuamente.

***Confiar en las personas y en los procesos aun cuando se cometan errores.*** Este líder enfrentó situaciones difíciles cuando su estilo de dirección fue objeto de críticas por parte de los miembros del consejo de la ciudad, debido a errores cometidos en la organización. Sin embargo, no vaciló en continuar con su visión de cultura de colaboración, ni en confiar en las personas vinculadas al trabajo. Su compromiso es garantizar que el grupo aprenda de los errores, revise los patrones de acción que provocaron los problemas y establecer estructuras de apoyo para evitar situaciones similares en el futuro.

***Reconocer que no todos apreciarán el valor de una cultura de participación.*** Los(as) miembros del ayuntamiento a menudo cuestionaron por qué las decisiones eran delegadas a niveles inferiores de la organización y por qué no se ejercía más control. Con demasiada frecuencia, los líderes dados a las culturas de participación son objeto de presión para que ejerzan más control.

Desafortunadamente, este líder decidió abandonar el cargo de jefe de la ciudad a principios de este año debido a los desafíos que enfrentó trabajando con una cultura más abarcadora que tiene diferentes valores y expectativas. Este trabajo requiere de aquellos de nosotros que creemos firmemente en los valores humanos de la participación para trabajar en pro del cambio de creencias y supuestos a nivel comunitario, nacional y global. La tarea no es fácil, mas es fundamental alcanzar el ideal de las culturas de participación.

## Orientación de creencias y supuestos

Mi trabajo está guiado por un conjunto de creencias y supuestos que he abrazado a través de mi estudio de aprendizaje organizacional, la educación transformativa y la filosofía hermenéutica. Estos supuestos guían la forma en

que participo con otras personas en mi vida y mi trabajo y considero que crean las condiciones para el aprendizaje transformativo para otros(as) y para mí misma.

- Participo con otros(as) en la creación conjunta del futuro. La base de esta creación conjunta es el *cuidado* de los unos a los otros y del mundo.
- Siempre estamos relacionados(as), por tanto el trabajo que se necesita es fortalecer nuestras relaciones mediante la comprensión de nuestros valores compartidos y aspiraciones.
- Las relaciones se fortalecen con nuestra competencia comunicativa, una forma de ser en el mundo.
- El liderazgo se posibilita concediendo autoridad a otros(as) y asumiéndola cuando se concede. Conceder autoridad honra una relación y crea un espacio al que podemos pertenecer y participar juntos(as).

Estos supuestos son centrados más en los(as) demás que en uno(a) mismo(a) y, como tales, permiten el trabajo a través de las culturas. El cambio que entraña centrarse más en los demás es importante si queremos aceptar nuestras diferencias y ocuparnos lo suficiente de crear culturas donde podamos participar juntos en la construcción de un mundo mejor. Pienso que el propósito de crear culturas participativas es lo que Mary Catherine Bateson considera conformar una vida. No conformamos nuestras vidas solos(as). Las conformamos conjuntamente mediante nuestras relaciones con otras personas. El trabajo de Bateson (2004) se refiere a la integración de personas, cultura, relaciones y cuidado. Manifiesta: “Cada vez me parece más que la idea de un individuo, la idea de que existe algo que debe conocerse, separado de las relaciones, es sencillamente un error [...] nosotros nos creamos mutuamente, nos hacemos nacer al ser parte de la matriz en que existe el/la otro(a)”.<sup>3</sup> Cuando podemos trasladar todo lo que somos a nuestro trabajo, compartir nuestras tradiciones, nuestras alegrías, nuestras luchas y nuestras aspiraciones y llegar a apreciar la riqueza de nuestra diversidad y propósito común, podemos crear juntos comunidades participativas, donde el cuidado y el respeto se entrelacen para formar la base de nuestras organizaciones y de nuestro mundo.

<sup>3</sup> M. C. Bateson: *Willing to learn: Passages of personal discovery*, p. 4.

## Referencias

- BATESON, M. C. (2004): *Willing to learn: Passages of personal discovery*. Steerforth Press, New Hampshire.
- HABERMAS, J. (1985): *The theory of communicative action, vol. 1: Reason and the rationalization of society, vol. 2: Lifeworld and system: Functionalist reason*. Traducción al inglés por T. McCarthy, Beacon Press (trabajo original publicado en 1981), Boston.
- REASON, P. and H. BRADBURY (2001): *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*, Sage Publications, London.
- SCHEIN, E. (1992): *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SENGE, P. (1990): *The fifth discipline: Art and practice of a learning organization*. Doubleday, New York.
- Southern, N. (2004): Creating cultures of collaboration that thrive on diversity: A transformative perspective on building collaborative capital. *Advances in the Interdisciplinary Study of Work Teams*, Vol. II, Eslevier.