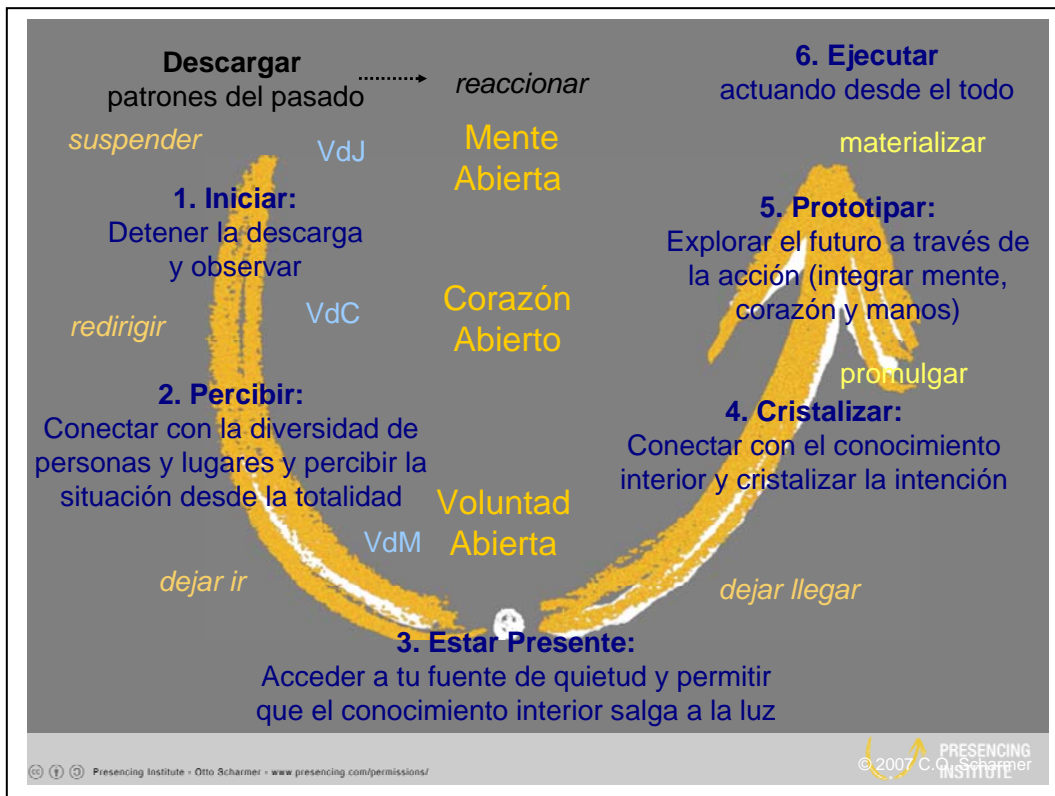


Desvelando el deseo de crear el futuro que queremos:
El Proceso U en la práctica de Nissan
Teoría U: Liderar desde el Futuro que Emerge
Tecnología Social para la Percepción y la Presencia

El viaje a Pamplona me permite deslizarme por los colores del otoño, por las copas de árboles amarillos, ocres, marrones. Sinfonía de tonalidades que trae a mi memoria aquel noviembre de 2006 en los alrededores de Boston. Acudía a la conferencia anual sobre liderazgo y pensamiento sistémico de Pegasus Communications. El lema era “Liderar más allá del horizonte: crear desde el futuro que viene”. Uno de los talleres en los que participé trataba sobre la teoría U y cómo Nissan concibió su programa de desarrollo de líderes globales en un contexto intercultural, en una apuesta por crear una comunidad de líderes para el futuro. Comenzamos con una música suave, que dio paso al silencio. Una gran pantalla se convirtió en una ventana al mar. La imagen de una playa: arena, mar horizonte se desplegaba. El sonido de las olas nos fue envolviendo durante los primeros minutos. Este simple ejercicio nos facilitó a los más de cien participantes la concentración, la apertura para comprender un proyecto singular.



Resumen ¿Cómo desarrollamos la capacidad y el deseo por el cambio, en armonía con un contexto global cambiante y con nuestras propias aspiraciones? Para Nissan una de las claves puede ser el Proceso U de cambio transformacional, presentado primero en el libro [Presence](#) (2004) y más tarde en [Theory U](#)¹. El desarrollo del liderazgo innovador de Nissan ha tenido que ver con un proyecto de aprendizaje intercultural llevado a cabo por un grupo de ejecutivos, que se introdujeron en el espacio de la “presencia” para desvelar los deseos individuales y colectivos, para adaptarse pero también dar forma al futuro que querían construir.

¹ Scharmer O., Theory U. Leading from the Future as it Emerges. SoL, Cambridge, MA.

El objetivo del proyecto, llevado a cabo en el periodo 2005-2008, era preparar líderes con alto potencial para el futuro de la empresa, de forma que fueran asumiendo funciones directivas en su ámbito global de operación. La intención subyacente era desarrollar prácticas de aprendizaje organizacional embebidas en los procesos y operaciones de las plantas, a la vez que se creaba una “comunidad de líderes” más fuerte y unida.

Desarrollo. Para ello fue creada una oficina de diseño del programa de liderazgo en Boston, próxima a los trabajos de investigación y desarrollo de Otto Scharmer y la red SoL. [Tracy Huston](#), la persona a cargo de dicho programa, junto a otros colaboradores de Nissan concibieron el tipo de contextos que querían crear para que tal proceso de aprendizaje y creación de comunidad tuviera lugar. Durante los años posteriores, se fueron celebrando talleres itinerantes en diferentes países que tuvieron en común el tipo de proceso seguido y el enfoque U:

- A. Percibir, transformar la percepción de los participantes, la forma de mirar y acercarse a su realidad. Ello implicaba suspender los juicios y “mirar la forma en la que vemos las cosas, el mundo en el que operamos, nuestro trabajo”. También incluía cultivar la “apertura para mirar desde la totalidad, percibir el mundo interconectado en el que operamos, no sólo nuestro microcosmos”.
- B. Estar presente, cultivar la presencia para transformar nuestro ser, redescubrir y cultivar nuestras aspiraciones, aquello que más sentido tiene para cada uno. Ello implicaba abandonar, dejar ir cosas, para después abrirse a lo nuevo, lo que está por llegar.
- C. Ejecutar acciones transformadoras: cristalizar nuevas visiones del futuro que quiere emerger; y prototipar microcosmos vivos; pequeñas realidades embrionarias de ese futuro que se quiere crear colectivamente. Es a partir de tales prototipos desde donde se pasa a implementar lo nuevo, dando cuerpo a realidades desplegadas de manera amplia.

Este proceso tenía lugar en los seminarios, tanto en lugares apartados en plena naturaleza como en “viajes de co-percepción” a las plantas y procesos en curso, manteniendo diálogos con diferentes personas, y reflexionando sobre ellos. Todo ello, en una nueva velocidad: la quietud, la concentración, la reflexión y el diálogo pausado, que nos permite hacernos más conscientes y estar presentes. Esta comunidad de líderes dirige hoy procesos y puntos clave de las operaciones de Nissan. La oficina de diseño del programa fue desmantelada, y Tracy Huston trabaja como consultora independiente fuera de Nissan.

Para ser capaces de dar respuestas más efectivas y profundas al cambio, necesitamos crear los “espacios adecuados” para el tipo de cambio que se requiere, y desarrollar en las personas nuevas capacidades para participar en tales espacios.

Javier Ruiz, Director Adjunto de la Unidad de Sistemas de Innovación de [Tecnalia](#) y miembro fundador de [SoL España](#).

Descripción elaborada para el taller sobre “Liderazgo para la Innovación desde el futuro emergente”, organizado el 18 de Noviembre de 2009 por la [Agencia Navarra de Innovación](#), con motivo de la Semana de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. En la fotografía Guillermo Echegaray, Katia del Rivero y Javier Ruiz en su visita a Eunate tras finalizar el taller, en el que se introdujeron, además de la Teoría U, el uso de las constelaciones organizacionales como herramienta sistémica facilitadora del cambio en las organizaciones.

