



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

LET organizacional

LA NO CERTIDUMBRE]

Creo que pocas veces hemos visto más sentido al tan manido término VUCA¹ como en la realidad que estamos viviendo. Se está poniendo de manifiesto de forma descarada aquello que nos cambia sin que dependa, en general, en absoluto de nosotros y estamos haciendo, entre otros, un curso atragantado de auto-formación de gestión de la incertidumbre en horario laboral y con conciliación familiar incluida.

Las organizaciones, cada vez más, se encuentran inmersas en un plasma rico en globalización, gracias a lo que pueden resolver problemas complejos en los cuales se ven inmiscuidas por esa falta de barreras. Enorme paradoja relacionada con el crecer y el aprender en el mundo actual. Una interdependencia que nos arrastra, que nos envuelve y que hace factible el efecto mariposa que se manifiesta con una frecuencia creciente. Lo que antes eran guerras mundiales cada dos o tres décadas, ahora son pandemias y colapsos financieros cada lustro. Y bajando.

No nos engañemos, cada crisis, como especie, no te deja indiferente. En algunos casos, supone algo irresoluble y un declive que puede llegar a ser definitivo. Que se lo cuenten a los dinosaurios. En otros, como lleva siendo así desde que aparecimos en este planeta, nos lleva a dar un salto cualitativo y cuantitativo que nos alumbrará una realidad diferente. No volveremos a ser como antes, las organizaciones evolucionarán y llegaremos a una nueva normalidad donde estos eventos que ahora nos desubican, serán habituales y tendrán (las organizaciones) la capacidad para afrontarlos normal-

mente. Otros aparecerán que a estos buenos les harán.

APRENDIZAJE COLECTIVO]

Este proceso de evolución se basa, en gran parte, en aprender. Aprender individualmente y colectivamente analizando y sacando conclusiones que puedan ser compartidas y vueltas a aplicar en situaciones similares. Tal y como dice Senge, el proceso de aprendizaje organizacional es un continuo movimiento entre la práctica y los resultados².

Si cada uno de nosotros apuntamos nuestras lecciones aprendidas, eso que nos llevamos. Pero la idea inteligente es compartirlas e incorporarlas a nuestro acervo organizacional, es decir, al conjunto de bienes o valores morales o culturales que nos pertenecen como grupo. Como siempre, habrá organizaciones que saquen provecho de la situación y otras que no serán capaces de atravesar conjuntamente la curva de Klüber-Ross³ y se estancarán en la negación, en la ira o en la envidia del competidor.

En estas situaciones, creo que tiene sentido una inversión de papeles, que las empresas se fijen en el capital humano además de hacerlo en sus pares. No estaría de más, buscar casos de éxito en personas que se han reinventado, que últimamente han sido muchas, y realizar una traducción sistémica. Ir a contra corriente y dibujar cómo llevar lo pequeño a lo grande, teniendo en cuenta la dificultad a la hora de aplicarlo, pero que la diferencia de escala no sea un impedimento para ni siquiera pensar en una posible solución y despreciar una gran oportunidad colectiva. Muchas empresas deberían pasar por un proceso de catarsis organizacional

en el que se cuestionasen su sentido de existencia, lo que las hace diferentes y dónde aportan valor, la superficialidad y lo que realmente importa de su dinámica empresarial.

Estamos viendo cómo organizaciones pasan de la gestión del exceso a la búsqueda de la supervivencia. Las tonterías se evaporan y queda lo mollar, aparece el LET organizacional. Hacía tiempo que no me impresionaba tanto un término: límite de esfuerzo terapéutico, la decisión de retirar o no iniciar medidas terapéuticas porque el profesional sanitario considera que en la situación concreta del enfermo, son inútiles o fútiles⁴. Igual que las personas, las organizaciones se contagian, se enferman, se desangran, y esto te lleva a enfrentarte con el límite. Decide con qué te quedas porque no hay para todo y hay que sacrificar lo que antes era impensable, y si no lo haces, las consecuencias serán seguro peores. Si protocolizándolo te resulta más fácil, puede ser una solución para evitar enfrentarse continuamente con la emoción.

BAJO EL SIGNO DEL DISTRÉS]

En este mundo digital es durante las tormentas cuando nos acordamos de la persona, porque tecnología tenemos mucha pero por ella misma no salimos del bache. El liderazgo es una elección. Hay personas que están en el puesto visible y no dan la talla y otras que desde un puesto invisible se aupán e iluminan.

Tal y como dice Kotter, pensemos en una simple analogía militar: un ejército en tiempo de paz puede mantenerse con una buena administración y gestión en todos los niveles jerárquicos y un buen liderazgo concentrado en la cúspide de la pirámide, en tiempos de guerra necesita liderazgo competente en todos los niveles, la gente debe ser liderada en la batalla⁵. Y estamos en tiempos de guerra.

Lao Tsu apuntó sabiamente que el líder malvado es aquel a quien la gente desprecia, el buen líder es aquel a quien la gente venera y el gran líder es el que la gente dice, "lo hicimos nosotros mismos". En la encrucijada



del distrés, igualmente, es cuando la cultura corporativa testa su fe. Es el momento de la coherencia, del esfuerzo, del momento de las personas. Es cuando desaparece el maquillaje y aparecen, sorprendentemente, los grupos de interés de los que tanto se habla cuando los resultados acompañan y que ahí siguen cuando la luz y la calefacción se apagan en el túnel.

La credibilidad es un elemento a la vez esencial y frágil de un liderazgo efectivo⁶. Igual que la confianza, sobre la que se construye la base de cualquier relación duradera. El propósito de una empresa, ese concepto idílico que muchos convierten en su razón de ser y en su bandera, puede ser como el papel higiénico que pasa de asearte a atascar el retrete, y cuando eso ocurre, lo que se desborda no son pétalos de rosa. La narrativa de los buenos tiempos no aguanta la catarata de preguntas, el aluvión de dudas razonables, las consecuencias de ocurrencias infelices.

Hay empresas, como las personas, que redefinirán su núcleo vital, que verán cómo sus creencias, cómo todo el andamiaje de valores cambia o se lo cambian. En el mejor de los casos se darán cuenta de ello, en otros, será la sociedad y el entorno quien lo haga. Los modelos organizativos y el estilo de liderazgo asociado sufrirá un parón en su evolución natural. En algunos casos, el retroceso será relevante, primero sobrevivir. Esperemos que en muchos otros, sea un paso atrás para coger impulso.

En estos momentos en los que la organización "aparece" en una realidad a la

que no estaba acostumbrada y crujen todas las estructuras, es cuando más se necesita ser conscientes de porqué las personas y los equipos actúan como lo hacen, ya que se debe tener en cuenta no solo las influencias individuales sino también el contexto organizacional⁷.

Del mismo modo que la adaptabilidad del estilo de liderazgo es un predictor de la productividad para los trabajadores del conocimiento⁸, también lo es trasladado a otra escala. Las organizaciones con mayor capacidad de adaptación tienen muchas más posibilidades de sobrepasar a su competencia en resultados, en atracción de talento y en conseguir objetivos que van más allá de ellas mismas.]

FOOTNOTES

1. Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad en sus siglas en inglés.
2. Senge, P. M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. MIT Sloan Management Review, 32(1), 7.
3. La psiquiatra Elisabeth Kübler-Ross definió este modelo en 1969 en el que indica las cinco etapas personales del duelo y que se aplica desde hace años en el contexto organizacional.
3. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. Harvard business review, 79(11).
4. Schaninger, B., Simpson, B., Zhang, H., & Zhu, C. (2020). Demonstrating corporate purpose in the time of coronavirus, McKinsey & Company Organizational practice, March 2020.
5. Kozlowski, S. W., & Bell, B. S. (2003). Work Groups and Teams in Organizations. Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, 12, 333.
6. Fernández Ferreras, Francisco J. (2017). Modelo organizativo y competencial para optimizar la productividad individual para puestos con alta capacidad de decisión en entornos en red. Tesis (Doctoral), E.T.S.I. Industriales (UPM).