Desarrollando Inteligencia Organizacional cuando hay incertidumbre



1. Incertidumbre en las organizaciones

En nuestro día a día nos enfrentamos a **desafíos que no esperamos y que ninguna formación nos preparó**. Muchas veces no sabemos cómo actuar pues el futuro cambia más rápido de lo que podemos procesar. Vivimos en incertidumbre.

Cambian los balances de poder en las economías del mundo
Los ciudadanos exigen nuevas formas de hacer las cosas
El uso de tecnologías potenciado por la Inteligencia Artificial crece sin precedentes
El COVID-19 ha cambiado la forma en cómo trabajamos, aprendemos y nos relacionamos

Las organizaciones enfrentan estos mismos desafíos. Frente a la incertidumbre observamos que las organizaciones tienden a obsesionarse con lograr objetivos fijos, buscar la herramienta perfecta, LA MEJOR metodología o framework "correcto" y a rigidizar sus prácticas en búsqueda de control. Postulamos que

estas organizaciones tienen baja Inteligencia Organizacional.

> **Inteligencia organizacional:** Capacidad individual y colectiva para actuar de manera plástica y eficiente ante lo incierto.

2. Los costos de no actuar de manera plástica y eficiente

Pareciera ser que la plasticidad y la eficiencia son conceptos antagonistas y que no se puede tener ambas en simultáneo. Postulamos que ambas son la base para construir organizaciones inteligentes:

La plasticidad sin eficiencia genera **organizaciones poco sustentables**. Si bien evolucionan e implementan cambios, su falta de eficiencia pone en riesgo su continuidad
La eficiencia sin plasticidad genera **organizaciones que se quedan en el pasado**. Si bien operan eficientemente, no tienen capacidad de inventar futuros distintos
La falta de plasticidad y eficiencia **genera organizaciones paralizadas**. No existe capacidad de adaptarse a los cambios ni de operar de forma ágil

En consecuencia se observan:

Estados de ánimos negativos de resignación y frustración cuando las personas interpretan que las cosas no cambiarán
Cansancio y aislamiento cuando las personas interpretan que ellas pagan el precio por la ineficiencia del equipo

Parálisis cuando las personas interpretan que a otras organizaciones les va mejor y en nuestra organización todo funciona mal

3. ¿Por qué es complejo actuar de manera plástica?

Actuar de manera plástica requiere que las personas de un equipo sean capaces de tener conversaciones donde exista la posibilidad de cambiar de opinión. Sin embargo, cada vez es más frecuente ver a los integrantes de un equipo quedarse pegados en "SU VERDAD". Frases en tercera persona son cada vez más habituales: "tu idea es mala…, esto se hace así, porque… y debido a", apelando a una objetividad irrefutable que muchas veces utilizamos como escudo protector. Al hacer esto, se inhiben los espacios de escucha, y reflexión. ¿En cuántas ocasiones hablamos de manera honesta en primera persona?: "pienso que tu idea…", "tengo una opinión diferente…"

Cuando un equipo se pone a defender sus "verdades", las personas:

terminan actuando desde sus proyectos personales y no desde un proyecto común
buscan consultores externos que les digan qué hacer y cómo hacerlo en vez de buscar consultores para desarrollar capacidades internas de evaluación, rediseño e implementación
pierden espacios de aprendizaje al dejar de escuchar a los demás

Cuando una persona acude a la objetividad, en el fondo está sometiendo sus ideas por sobre las ideas del resto. En nuestra experiencia, esto fragmenta, trae

malestar, y cierra espacios de mutuo respeto en los que se valida la opinión de otras personas desde el aceptar que no somos los “dueños de la verdad”.

Creemos que SÍ es posible construir equipos plásticos, efectivos y a la vez humanos.

4. ¿Cómo ganar plasticidad y eficiencia en mi equipo?

3.1 Reconociendo que la organización está constituida por personas y sus relaciones

Por muy obvio que parezca, las personas son el fundamento de las organizaciones, pero típicamente cuando decimos “las personas están en el centro” es más un discurso bonito al inicio y final del año que una realidad que se vive en los equipos. Postulamos que la mayoría de los cambios significativos en las organizaciones nacen desde las interacciones o conversaciones entre personas.

¿Está de manera honesta y en el centro de la gestión organizacional el bien-estar y el cuidado de nuestros colaboradores?, ¿o consideramos el bien-estar como un elemento instrumental para lograr resultados?

3.2. Observando las certidumbres en que vivimos sin darnos cuenta

Soltar nuestras certidumbres nos ayuda a recuperar nuestra autonomía reflexiva y de acción, a cuestionar las “reglas” que nos rigen y a desafiar el

status-quo (lo que siempre ha sido así). En palabras del reconocido biólogo chileno Humberto Maturana “La certidumbre niega la reflexión”.

Al soltar nuestras certidumbres nos acercamos a un actuar más ético al hacernos responsables por lo que decimos, por lo que hacemos y por las consecuencias que aquello pueda generar en otras personas. Se abre así un espacio compartido para construir y habitar un propósito común, en el que cada persona entiende que su operar personal genera cambios sistémicos en la organización.

3.3 Reconociendo que el motor de la plasticidad son las conversaciones reflexivas

Postulamos que la base fundacional de dinámicas que mejoran las organizaciones es la posibilidad de tener conversaciones reflexivas (en las que podemos cambiar de opinión).

Al tener conversaciones reflexivas de forma comprometida, podemos cuestionar la forma en que hemos hecho las cosas, respetuosamente escuchar distintas miradas, abrirnos a la posibilidad de inventar nuevas promesas a clientes, nuevos modelos de negocios, mejores formas de vincularnos y sorprender a nuestros clientes y formas de cuidar a nuestras personas. Actuar de manera plástica como organización, requiere no solo identificar aquello que se necesita cambiar, sino aquellos principios, valores, prácticas y procesos que se deben conservar pues constituyen el sello de la organización.

Cuando hay reflexión, acción y dirección… hay plasticidad.

3.4 Desarrollando capacidad de acción pragmática que permita sostener los cambios implementados

Los equipos tienen el desafío de aprender a coordinar acciones de forma efectiva que permitan sostener los cambios en las organizaciones. Es decir desarrollar capacidad para transformar conversaciones en acciones coordinadas para alcanzar los nuevos resultados esperados.

Entendemos a los equipos como redes dinámicas de conversaciones estables entre personas. Por lo tanto, desarrollar capacidad pragmática requiere la adopción de competencias conversacionales que permitan gestionar el cumplimiento de las promesas del equipo.

Postulamos que la mirada tradicional de asignar tareas atenta contra la autonomía de las personas, y que una interpretación más útil y efectiva del trabajo es la gestión por compromisos donde cada persona, desde el entendimiento de cómo su trabajo del día a día genera impactos sistémicos, tiene la posibilidad de aceptar, declinar, negociar y administrar sus promesas, cuidando un espacio de la organización alineado con una promesa mayor que la organización realiza a sus clientes.

4. ¿Qué rol deberían tener los equipos de liderazgo?

La invitación a las personas en roles de liderazgo de las organizaciones es:

Traer conciencia a los equipos que están arrojados a la productividad, ayudarles a cuestionarse desde qué espacio están haciendo las cosas (productividad

enajenada) y cómo el trabajo cotidiano tributa al propósito de la organización
Identificar conflictos que se disfrazan como si fueran problemas de orden “lógico” y desafiar la forma en que los equipos se coordinan
Generar espacios de conversación donde se comparta conocimiento, buenas prácticas y se pongan en la mesa las preocupaciones de las personas
Facilitar contextos de evaluación para que los colaboradores puedan participar en conversaciones estratégicas de innovación y de diseño de futuro

No permitas que tu organización se quede en el pasado, paralizada o que implemente cambios sin que sean sustentables. Te invitamos a desarrollar Inteligencia Organizacional en tu equipo para navegar en tiempos de incertidumbre.

Sebastián Balmaceda

Fernando Brierley

Omar Cerda

Paulo Henríquez