

Instalando prácticas organizacionales que hacen la diferencia



En muchas organizaciones escuchamos frecuentemente “hay que implementar las mejores prácticas de la industria”, “adoptemos las *best practices* de liderazgo”, “necesitamos con urgencia rediseñar nuestras prácticas”.

Pero, ¿de qué estamos hablando cuando decimos “prácticas”? ¿por qué las prácticas son relevantes para un equipo?, ¿cómo instalamos prácticas?

¿A qué llamamos “práctica”?

Entendemos por práctica a una **forma compartida y recurrente de hacer las cosas**. Las prácticas organizacionales se **instalan** y viven en las **interacciones** de las personas del equipo, constituyen el **estilo** de las organizaciones y por lo tanto definen la **forma en la que trabajamos**. Por ejemplo, tenemos distintas formas de realizar reuniones, de dar seguimiento a proyectos, de establecer prioridades y realizar evaluaciones de desempeño. Los equipos adoptan formas de actuar que se hacen recurrentes hasta que nuevas formas de operar se instalan.

¿Por qué importan las prácticas?

Las prácticas son importantes pues establecen un marco para las distintas acciones posibles de un equipo.

Aumentan nuestra efectividad (capacidad de acción) pues podemos actuar con algún marco de referencia en el cual no es necesario explicitar todo. ¿Te imaginas la ineficiencia generada si en cada reunión tuviésemos que definir como grupo la forma en que evaluaremos nuestro desempeño?

Nos permiten enfocarnos en alcanzar los resultados que buscamos y no en continuamente establecer y cuestionar “el cómo” realizamos cada acción. ¿Te imaginas si en cada emergencia tuviésemos que consensuar un nuevo protocolo de escalamiento?

Tienen implicancias en el estilo de los equipos y la organización. Los equipos son resultado de las prácticas en las que están inmersos y han sido parte, ¿Te imaginas el estilo de un equipo en que los managers son controladores? (genera dependencia y desconfianza)

Cuando en un equipo compartimos algunas prácticas es más fácil enfocarnos en lo realmente importante, sin embargo, al ser parte de nuestro día a día, muchas veces no las vemos:

Dejamos de observarlas y se transforman en la manera obvia, transparente y “correcta” de hacer las cosas

Dejamos de cuestionar si la forma en la que estamos operando satisface las preocupaciones e insatisfacciones por las cuales tenemos dichas prácticas

Dejamos de evaluar si hay formas más efectivas de hacer las cosas

¿Es suficiente definir una práctica?

Una vez que hemos definido los elementos básicos de una práctica (objetivo,

participantes, tiempo y reglas del juego) podemos enfocarnos en las estrategias “del juego”, es decir, en las múltiples maneras en las que podemos lograr los objetivos de forma más efectiva. Las **estrategias** surgen de nuestros **aprendizajes ejecutando la práctica**, al observar aquellas acciones que nos han resultado y las que no. Por ejemplo, en una reunión de coordinación, cuyo objetivo es “generar compromisos que den tracción en el equipo”, podemos desarrollar mecanismos sociales de “alerta” para evitar perder el foco (al ir demasiado a detalle) cuando estamos acordando próximos pasos. O bien podemos instalar la pregunta automática (de cualquier participante) ¿para cuándo?, y así evitar que los compromisos se generen con fechas ambiguas.

Proponemos que para instalar una práctica **no basta con definirla**, sino que además debemos desarrollar la capacidad de observar cómo opera, y **evaluar qué necesitamos corregir** para ir mejorando su efectividad. En algunas ocasiones, las personas de un equipo tendremos diferentes interpretaciones sobre los elementos básicos, por lo que también será necesario establecer mecanismos de cómo resolveremos esas diferencias.

¿Por qué no es simple instalar “las mejores prácticas”?

Entonces, ¿por qué no identificamos las mejores prácticas de otros equipos y las instalamos en nuestros equipos? En teoría suena bien, sin embargo, en nuestra experiencia nos hemos dado cuenta que **las prácticas que no sentimos propias tienden a quedar en el papel**, tienen mayor riesgo de ser rechazadas y generan mayor resistencia al cambio.

NO a las #PrácticasDePapel

Como las prácticas viven en las interacciones de las personas de una

organización proponemos que para tener mayor probabilidad de éxito, las organizaciones deben **co-construir las prácticas que les hagan sentido**, dada la historia y estilo que han desarrollado trabajando juntos. Identificar las mejores prácticas de la industria puede ser un buen punto de partida para generar una conversación en el equipo, sin embargo, debemos **adaptar las prácticas** para que sean:

observables

medibles

realizables

agreguen valor

Hemos visto que las prácticas que más fallan (y quedan en el papel) son aquellas en las que no sabemos por qué las estamos realizando, o sentimos que al participar estamos perdiendo el tiempo.

¿Cómo generamos una cultura de mejores prácticas?

Todos los equipos pueden incorporar nuevas prácticas para desarrollar nuevas formas de operar.

Luis Sota, en su texto “Las prácticas ejemplares” (2008) nos comparte algunas sugerencias para desarrollar prácticas que den significado incluso más allá del trabajo. Nos llama la atención el rol que propone para los líderes de las organizaciones: **“sintetizar y sistematizar prácticas ejemplares”**. Aquí compartimos 3 propuestas que en la mirada de Luis Sota podemos hacer en nuestras organizaciones:

Coleccionar comportamientos ejemplares, particularmente en momentos

complejos, de los fundadores y líderes históricos de la organización. Difundir dentro y fuera del equipo. Asegurar que sean conocidos, compartidos y recopilados por todas las personas

Coleccionar de forma recurrente los momentos ejemplares de los colaboradores y hacerlos públicos, en **forma de reconocimiento**

Generar símbolos, ceremonias y espacios físicos emblemáticos de las prácticas ejemplares. El contacto de las personas con estos símbolos genera en ellas estados de ánimo de inspiración, seriedad y alegría, así como la **renovación de su foco y compromiso** con las prácticas ejemplares

Creemos que **instalar prácticas** organizacionales es un **músculo** que como equipo podemos **desarrollar**, en la medida que estemos disponibles, con ganas de aprender y en el ánimo de inventar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

¿hace-sentido?

Loreto Vergara - LinkedIn

Sebastián Balmaceda - LinkedIn

Fernando Brierley - LinkedIn