

Desequilibrio movilizador

Nos sacaron de la zona de confort, estamos corriendo una maratón sin haber entrenado y la incertidumbre se instala como parte de nuestro paisaje cotidiano. La buena noticia es que hay mucho por hacer. El cliché de “reinventarnos en la crisis” se vuelve un motor para sobrevivir.

Gonzalo Jiménez 24 ABR 2020 09:19 PM

Nos sacaron de la zona de confort, estamos corriendo una maratón sin haber entrenado y la incertidumbre se instala como parte de nuestro paisaje cotidiano. La buena noticia es que hay mucho por hacer. El cliché de “reinventarnos en la crisis” se vuelve un motor para sobrevivir.

Para las empresas y las organizaciones hoy no tiene sentido planificar soñando una objetividad ideal. Lo único que tenemos es el presente y ahí -aunque cueste crearlo- encontramos todo lo necesario para co-construir el futuro. Es más, es precisamente este presente el que nos ofrece oportunidades que antes no habíamos tenido para generar nuevas conversaciones, alianzas y modelos de negocios.

A riesgo de sobresimplificar, podemos decir que estar en equilibrio es lograr armonía entre las partes de un todo de manera que cada componente pueda desplegarse con libertad para contribuir a ese todo. Si tomamos como referencia el cuerpo físico, mental y el emocional de las personas, sabemos que el cuerpo físico debe estar sano para que las otras dimensiones del ser puedan desarrollarse a plenitud. Algo similar ocurre en las empresas.

El cuerpo físico corresponde a lo que sería el área operacional en una empresa y en este tiempo la mayor parte de nuestras energías se concentran en sostener la continuidad de negocios (gestión, logística y operaciones). Es tal la demanda en este nivel que podemos perder de vista el imprescindible rol que cumplen el área estratégica (cuerpo mental) y los liderazgos emocionales (cuerpo “sutil”) para recuperar el equilibrio perdido y salir fortalecidos.

Las tres áreas están profundamente interrelacionadas, pero hacen aportes diferentes. En el caso del cuerpo mental, que se focaliza en el aporte que hacen los directorios, su rol es relevante. En el caso de las empresas familiares sabemos que el 70% tienen más de un negocio, por lo tanto, la tremenda oportunidad de aprovechar su flexibilidad y diversificación. Para los emprendedores y también las grandes empresas, en este tiempo deben potenciar su capacidad de explorar más de un modelo de negocio al mismo tiempo -con los traslapes claves entre ellos para ahorrar recursos- lo que hará que la ambidiestría (equilibrio entre explotación y exploración de distintos negocios) sea el nombre del juego. En este espacio, las alianzas que deben surgir deben tener un sello más accesible, de descubrimiento e interacción con un sello relacional (lejana a la tendencia nacional a lo transaccional); esto implica abrirnos a otros círculos y de maneras distintas a lo que estábamos acostumbrados. Nos cambiaron las preguntas, no sirve responder de la forma que lo que veníamos haciendo.

Con el piso en movimiento, el cuerpo más sutil de las empresas tiene más trabajo que nunca. Los aspectos emocionales, valóricos, relacionales donde se crean los vínculos que sostienen a la organización tienen mucho que aportar. Por este motivo, los llamados Chief Emotional Officers, los “Otros CEOs”, tendrán que estar atentos para generar los procesos de escucha, contención y habilitación para que encuentros y conversaciones nuevas puedan ser posibles (especialmente ahora que no podemos reunirnos frente a la máquina de café).

Las organizaciones pueden controlar más de lo que creen el escenario en que intervienen, pero no solas, sino con sus stakeholders. Para ello deben y pueden moverse con una visión flexible, honesta y creativa a partir de lo que tienen y de lo que están siendo. Desde ahí pueden trabajar por metas emergentes en aproximaciones sucesivas que les permitan co-crear nuevas realidades organizacionales para ser más eficientes y contribuir al bienestar de todos. Todo está por hacerse y el momento es ahora.

-El autor es CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC