

Gestión de la transformación

"Los talentos humanos son otro pilar esencial. En tiempo de incertidumbre, la lealtad al equipo y la comunidad suele ser más efectiva que la fidelidad obediente a los objetivos prefijados".

Gonzalo Jiménez 4 NOV 2021 11:50 AM Tiempo de lectura: 2 minutos



Lo micro y lo macro viajan juntos. No hay otro camino que ser el cambio que queremos ver. Afirmo esto, mientras la COP26, cumbre climática de la ONU que se realiza en Glasgow, muestra sus primeros resultados prometiendo detener la deforestación recién el 2030. Un plazo demasiado lejano ante la profundidad de la crisis que vivimos.

Estamos en tiempos desafiantes que nos exigen apertura, creatividad y mucho trabajo colaborativo para encontrar soluciones urgentes. Imposible no proteger la biodiversidad y no hacernos cargo de la crisis climática, pero también es imprescindible seguir avanzando, en nuestro pequeño gran mundo organizacional-empresarial. Parafraseando el dicho, necesitamos caminar, masticar chicle y varias cosas más. Digitalización, profesionalización, liderazgo, innovación y gestión del conocimiento son algunos de los componentes que hoy parecen claves.

¿Cómo jugamos este partido? Debemos partir de lo que tenemos: Lo primero es una estrategia compartida de la que debemos siempre sospechar. Los objetivos no son un punto focal, sino un abanico de posibilidades y debemos permitir su emergencia y cambio continuo – bajo un propósito inspirador, genérico y movilizador.

La estructura y procesos organizacionales también entran al debate. Estos recogen las rutinas estratégicas de la empresa, lo que sabemos hacer y que priorizamos. Debemos partir de ellos, sin perjuicio de tomarlos también como elementos moldeables.

El conocimiento práctico (know how) es la base más fuerte con la que contamos, y tal como dijo el CEO de IBM, las ventajas (hoy siempre temporales) no está en la información que poseemos, sino en la que compartimos.

Los talentos humanos son otro pilar esencial. En tiempo de incertidumbre, la lealtad al equipo y la comunidad suele ser más efectiva que la fidelidad obediente a los objetivos prefijados.

En base a dichos aspectos, cabe plantearse el desafío de transformar nuestra cultura, es decir, articular un propósito de transformación cultural. Esto es algo que *podemos hacer* frente a este mar de cambios. No necesariamente lo que *debemos hacer* -que puede estar atado a mandatos, exigencias y expectativas superiores, externas o voluntariosas (por ejemplo, continuar creciendo al 20% o capturar otro 5% de market share). Por ello, ante turbulencias, el criterio es más bien la plausibilidad pragmática que la obsecuencia irreflexiva a fines predeterminados o basados en retornos esperados, anticipados o meramente ilusionados, que no responden a nuestra realidad, naturaleza, propósito, ni a la inmanencia que brota de nosotros como organización.

Esta gestión de la transformación solo es posible con: ejercicio de liderazgo reflexivo, consciente y responsable; la adopción de nuevos métodos y trabajo, incluyendo a las nuevas generaciones y a personas que aporten diversidad de miradas. También es vital rebalancear el trabajo presencial, virtual y tiempo libre; desarrollar políticas de mayor flexibilidad laboral e introducir mayor apertura de escuchar, debatir y ponderar conjuntamente, con rigor y altura de miras, lo que somos y nuestros vínculos profundos con la comunidad que conformamos.

El autor es CEO Proteus Management, Governance & Effectuation y Profesor de ingeniería UC