

sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

Organizaciones post Covid-19

La crisis derivada de la pandemia, que está poniendo a prueba a personas, equipos y organizaciones, supone un punto de inflexión para la vida de muchas empresas.

Flexibles,
ágiles y
resilientes

El conserje de
la Nasa

Redes,
conocimiento
y futuro



COMPASS
CONSULTORES

Desde tiempos inmemoriales el hombre ha tratado de ir de un lugar a otro de forma segura. En tierra firme eso ha sido relativamente fácil gracias a las múltiples referencias que brinda la topografía de un terreno. Diferente es la situación cuando se está en el mar y la costa ya no está al alcance de la vista e incluso se ha hecho la noche. Mar adentro, desde que se tiene registro de la navegación (unos 3500 años AC) el hombre buscó orientarse, primero utilizando los astros (el sol, la luna, las estrellas y el resto de los planetas) y más acá en el tiempo con diferentes instrumentos. Primero con la brújula, luego con el astrolabio y hace unos cuatro siglos con el sextante, que se utilizó hasta la aparición reciente de sistemas como el GPS, que determina la posición mediante satélites.

Sextante es el nombre de éste newsletter o gacetilla que, al igual que el sextante en su tiempo, aspira a constituirse en una herramienta para navegar en nuestro tiempo, a veces sin costa a la vista, a veces oscuro, a veces con tiempo tormentoso y en otras oportunidades todos ellos juntos.

Sextante es el instrumento y el vehículo de Compass Consultores para acercarle análisis y recomendaciones que mejoren la capacidad de actuar y *crear el futuro* en el agitado tiempo en que vivimos las personas y las organizaciones.

ÍNDICE

Editorial	Página 2
Organizaciones post Covid-19	Página 3
Flexibles, ágiles y resilientes	Página 13
El conserje de la Nasa	Página 20
Redes, conocimiento y futuro	Página 25
Nuestros servicios	Página 28

COMPASS CONSULTORES es una firma nacional especializada en asesoramiento y desarrollo organizacional, integrada por profesionales del sector empresarial, educativo, sanitario, no gubernamental, académico y militar, que se especializa en ayudar a las organizaciones y equipos a competir y prosperar en este siglo XXI.

Por más información sobre nuestros servicios, lo invitamos a que visite nuestra web **compassuy.org** o envíe un mail a **contacto@compassuy.org**

SEXTANTE N° 03 | Mayo 2020

Newsletter de Compass Consultores

Redactor responsable: Agustin Menéndez

Editorial

Mayo se termina y junto a él dos meses y medio de confinamiento, incertidumbres, temores y también deterioro de las condiciones económicas y sociales de muchas personas y familias.

Ni el mundo, ni la región, ni por supuesto nuestro Uruguay están ajenos a este cimbronazo de enormes proporciones que sacude a organizaciones de todo tipo.

Lo que antes del Covid-19 asomaba como posible (“ya lo haremos algún día”), ahora se ha convertido en presente y realizable, dejando de lado frenos y obstáculos que con estas circunstancias han desaparecido.

Las crisis ponen a prueba a personas, equipos y organizaciones, separando el mundo de las palabras del de los hechos. Esta crisis es como una suerte de huracán que está haciendo volar por los aires todo aquello que no tenía buenas raíces o estaba muy pobremente prendido al terreno.

Aún es incierto el futuro próximo así como qué quedará en pie tras esta inédita coyuntura. Lo que sí es una certeza es que el horizonte es más claro para aquellas organizaciones que han interiorizado por qué y para qué existen, cómo entregan valor a su entorno y cómo quieren ser recordadas.

“

“La confianza es como el aire que respiramos:
cuando está, nadie le hace mucho caso.
Cuando falta, todos se dan cuenta”

Warren Buffett

Organizaciones post Covid-19

Antes y ahora mucho más, las organizaciones deben tratar de responderse a sí mismas las siguientes preguntas fundamentales: ¿quiénes somos, cómo operamos, qué significa crecer y cómo vamos a lograrlo?




El Covid-19 sin dudas estará asociado por siempre al año en curso, a este 2020 que nos tiene confinados, desconcertados y también temerosos. A todo nivel el coronavirus ha supuesto la detención de actividades, que en materia económica supondrá lo siguiente en el futuro próximo:

- A nivel global se estima que la recuperación económica será lenta y no tendrá forma de U sino de V.
- El entorno regional está complicado, habiendo alcanzado el peor registro de clima económico de los últimos 30 años, según el relevamiento del Instituto Brasileño de Economía de la Fundación Getúlio Vargas (FGV).
- Para nuestro Uruguay la buena noticia es que es uno de los dos países en los que las expectativas a seis meses se ubican en terreno positivo.
- Según varios analistas, para nuestro país se espera una caída del PBI del 3,55% para este año, una proyección mayor que el 3% estimada por el MEF. Con relación al dólar los expertos estiman que a fin de 2020 la moneda estadounidense cotizará a \$44,90, al tiempo que la inflación se espera que esté en el orden del 9,9%.

Se dice que las peores circunstancias sacan lo mejor de las personas, pudiéndose aplicar lo mismo para las organizaciones. En todo el mundo, la crisis derivada del Covid-19 ha desafiado a las empresas a encontrar nuevas formas de servir a sus clientes y comunidades.

Así como muchos no lo han logrado, también muchos sí han estado a la altura de esta inédita situación. Por supuesto que algunos de estos resultados podrían ser simplemente consecuencia de una suerte de "adrenalina organizacional", de esfuerzos heroicos que serán insostenibles en el tiempo. Aquí y allá nos enteramos de muchas personas que están trabajando más duro que nunca y que corren el riesgo de sufrir fatiga y agotamiento. Sin embargo, también vemos signos de que sucede lo contrario.



En medio de los temores y la incertidumbre, las personas se comienzan a sentir más entusiasmadas a medida que las empresas cumplen con sus declaraciones de visión y misión, eliminan la burocracia, empoderan a personas con grandes responsabilidades y toman decisiones de manera más rápido que antes.

Esto último es revelador acerca de la insatisfacción previa de muchas personas en muchas organizaciones, que se sentían encorsetadas en burocracias aisladas, inflexibles, lentas, complicadas y, a menudo, más centradas en las ganancias que en las personas.

La pandemia actual y el shock económico resultante no han cambiado ninguna de estas cosas y, al mismo tiempo, lo han cambiado todo. En este momento, la inercia es claramente más riesgosa que la acción, por lo que las empresas se están movilizand para abordar la amenaza inmediata de formas en las que, previo al coronavirus, podrían haber luchado para enfrentar desafíos más abstractos, como la tecnología digital, la automatización y la inteligencia artificial todo lo cual está allí latente y prontamente estará entre nosotros.

Así las cosas, son un asunto de todos las experiencias audaces y las nuevas formas de trabajar que se han implementado como consecuencia de esta crisis. La pregunta se impone: ¿estas nuevas formas de actuar son como una golondrina en invierno o se convertirán en comportamientos que llegaron para quedarse? Sin dudas aún no lo sabemos.



Las preguntas continúan: ¿se necesitó una pandemia para que las organizaciones se concentren en el cambio que importa? Demasiado pronto para saberlo. Aún así cabe la reflexión siguiente: ¿cómo pueden las organizaciones decirse a sí mismas que no pueden ser más ágiles? Esta crisis lo ha demostrado: innumerables empresas han demostrado que la agilidad es posible.

Siendo esto así, las personas a cargo en las organizaciones deberían abordar la pregunta acerca de cómo facilitar el camino para que éstas no solo sean más rápidas, sino también mejores para sus clientes, empleados y la sociedad en general.

Así las cosas, son un asunto de todas las experiencias audaces y las nuevas formas de trabajar que se han implementado como consecuencia de esta crisis. La pregunta se impone: ¿estas nuevas formas de actuar son como una golondrina en invierno o se convertirán en comportamientos que llegaron para quedarse? Sin dudas aún no lo sabemos.

Las preguntas continúan: ¿se necesitó una pandemia para que las organizaciones se concentren en el cambio que importa? Demasiado pronto para saberlo. Aún así cabe la reflexión siguiente: ¿cómo pueden las organizaciones decirse a sí mismas que no pueden ser más ágiles? Esta crisis lo ha demostrado: innumerables empresas han demostrado que la agilidad es posible.

Siendo esto así, las personas a cargo en las organizaciones deberían abordar la pregunta acerca de cómo facilitar el camino para que éstas no solo sean más rápidas, sino también mejores para sus clientes, empleados y la sociedad en general.

La respuesta a la interrogante sobre cómo las organizaciones pueden ser más prósperas y servir mejor a sus clientes, comunidades y empleados se encuentra alrededor de conceptos como burocracia, conservadurismo, creatividad, procesos y principios, entre otros.

El coronavirus se ha convertido en una prueba extraordinariamente severa de resistencia y adaptación institucional. En cierto sentido está siendo una prueba injusta para juzgar a nuestras organizaciones, pero ciertamente no es el único desafío sin precedentes que enfrentamos como especie. Allí, frente a nosotros, también se encuentra el cambio climático, las migraciones económicas masivas, las amenazas cibernéticas y la automatización del trabajo, entre otras más.

Aún es pronto para saber qué conclusiones podremos sacar de esta crisis, pero podríamos esperar que al menos acelere la conversación sobre cómo crear organizaciones que sean tan flexibles y creativas como los tiempos exigen.

Recientemente, en el medio de toda esta tormenta, un funcionario italiano afirmó que el virus se movía más rápido que las instituciones. No sólo tenía razón sino que se podría afirmar que se mueve más rápido que las burocracias en general, siendo esto un gran problema en un mundo de cambios acelerados y desafíos sin precedentes.



Cuando se enfrenta una amenaza que es novedosa, dinámica y compleja, como este virus, las burocracias pueden ser como una carga o un lastre. Igualmente peligrosos son los líderes que descartan o niegan los hechos sobre el terreno en un vano intento de preservar la ilusión de su omnipotencia.

Así las cosas, llegamos a un punto en cualquier campo del esfuerzo humano en el que no podemos resolver los nuevos problemas a la antigua usanza. Eso sucedió en la física, en la medicina, está sucediendo con el cambio climático y ahora está sucediendo con nuestras organizaciones.

Los principios de la burocracia (estratificación, formalización, rutinización, especialización, estandarización) son excelentes si el objetivo es la eficiencia a escala, pero si el objetivo es cualquier otra cosa, como la adaptación y la resiliencia, es crucial comenzar con nuevos principios.

Los principios y no las prácticas son la clave. Los principios son como las raíces de un árbol o el ADN en un ser humano. En este sentido, adoptar nuevas prácticas sin nuevos principios es como querer que un perro sea buen bailarín porque le ponemos un tutú.

Chau prácticas, hola principios

Los precursores de la gestión ágil se remontan a los años 60 y 70 del siglo pasado, con los primeros intentos de crear equipos de autogestión sobre estructuras de decisión más participativas. Gran parte de este trabajo produjo resultados extraordinarios y enormes ganancias en productividad y compromiso.

Sin embargo, la mayoría de estos esfuerzos fueron abortados o marginados. Aun hoy, cuando la tecnología permite comunicaciones en todos los niveles, es poco probable que muchos jefes y/o jefes reciban de buena gana la noticia de que la organización tiene el doble de capas que necesita, o que los empleados son principalmente capaces de administrarse a sí mismos.



Los programas de cambio en muchas empresas son inteligentes y bien intencionados, pero incluso hoy en día, tienden a ser de alcance limitado y mal respaldados. Por lo general, son rápidamente cubiertos de burocracia.

Para que esto último no suceda es necesario primero cambiar nuestro enfoque de prácticas a principios.

Nos enamoramos de los métodos, herramientas y procesos, pero lo que se necesita es un cambio más profundo. Para que eso suceda, tenemos que comenzar con un nuevo conjunto de principios de gestión. Puede crear equipos ágiles, pero sin un conjunto de principios más profundos y sostenidos, no se obtendrá mucha tracción. Muchos líderes quieren que sus organizaciones parezcan ágiles, pero no están dispuestas a dedicarse a los principios de autonomía, velocidad, transparencia, meritocracia y experimentación. Algo así como un dictador que celebra una elección simulada. Las prácticas democráticas están allí, pero falta lo más importante: el espíritu.

El estudio de organizaciones post-burocráticas es esclarecedor cuando los líderes organizacionales no se preguntan “¿qué debería hacer de manera diferente?”. Esta es la pregunta equivocada, puesto que la pregunta correcta debería ser: “¿cómo piensan de manera diferente, cuáles son los principios con los que tiene que comenzar para terminar con una organización que rompe el molde burocrático en todos los sentidos?”



Dicho de otra forma: es un error intentar injertar las nuevas prácticas gerenciales cuando la tierra que lo recibirá está llena de la vieja filosofía burocrática. Así no es casual que el injerto no “prenda”.

Derrotar a la burocracia no es un problema organizacional sino un problema humano. El hecho de que sea una suerte de juego donde hay varios participantes que compiten por el poder posicional, hace que se trate de un juego de suma cero; o asciende uno o asciende otro. Para avanzar en una burocracia hay que dominar un cierto conjunto de tácticas: negociar objetivos, acumular recursos, absorber, desviar la responsabilidad y defender el territorio, entre otros.

Cuando en las organizaciones hay personas que han pasado 10 o 20 años aprendiendo a jugar ese juego, es poco probable que haya muchas personas que estén ansiosas por aprender un juego nuevo. Cuando se convirtió en Papa, Francisco prometió trabajar para que la iglesia fuera más abierta a sus feligreses y controlar el poder de la Curia romana. Unos años después declaraba: “siento que estoy tratando de limpiar la Esfinge con un cepillo de dientes”.

Tanto para el papa, como para cualquier líder con deseo de poner a su organización en el Siglo XXI, la sugerencia no es comprar más cepillos de dientes sino sumar a otros en el desafío de dismantelar la burocracia.

Es crucial construir una tribu pro cambio que sea más grande y más comprometida que la que defiende el status quo.

Los que cambian el mundo son las personas que tienen el coraje para convertir los problemas en desafíos, así como los líderes que más que hablar sobre la necesidad de cambiar, alientan a los empleados a ser activistas en el trabajo, a dar un paso adelante y hacer algo cuando ven que la burocracia se interpone en el camino para servir mejor a un cliente, interceptar una tendencia u obtener un nuevo producto radical al mercado.

Los agentes de cambio no son anarquistas. Aman a su comunidad o compañía, pero se niegan a estar indefensos o obligados por una descripción del trabajo.

Para derrotar a la burocracia tenemos que enjambrarla. Tenemos que equipar, alentar y capacitar a las personas en primera línea para desafiar las normas burocráticas. Gracias a las innumerables plataformas colaborativas que existen hoy día eso es más que posible. Las herramientas están.



El desafío actual para las organizaciones es tomarse en serio la apertura, la autonomía, la meritocracia, la velocidad o cualquier otro principio post-burocrático; principios que cambiarían la forma en que se toman las decisiones, se desarrollan planes, asignan recursos, organizan equipos y se premia el éxito.

En este tiempo que vivimos hay que dar permiso a la gente para hackear el modelo de gestión y realizar experimentos sobre cómo servir mejor a las partes que integran el ecosistema de la empresa. Los experimentos que funcionan atraen la atención y comienzan a propagarse.

Entre otras tantas cosas que ha provocado el Covid-19 es que ha obligado a las empresas a dar a los empleados más autonomía, no pudiéndose ejercer la misma supervisión cuando las personas trabajan desde su casa y cuando los jefes, líderes y/o referentes están en modo gestión de crisis.

Así no queda otra opción que confiar en las personas de todos los niveles para hacer lo correcto. Sin confianza y orientación es difícil sorprenderse con lo inteligente e ingeniosa que puede ser la gente para que una organización se mantenga en pie y prosperando. Constituye todo un desafío repensar las suposiciones sobre el nivel de control y supervisión que necesitan las personas.



A pesar de todos los estragos que está causando, la crisis del coronavirus podría ayudarnos a revertir el cuello de botella que representa la centralización. En nuestro mundo complejo, volátil y vertiginoso eso sería algo bueno. El optimismo sobre todas las cosas, puesto que tarde o temprano cada dueño, jefe, líder y/o referente se dará cuenta de que en un mundo en red no podrá ni sobrevivir ni prosperar con una organización jerárquica y burocrática.

Todo los
líderes tienen
algo en
común:
**una visión
inspiradora
del objetivo
que persiguen.**



Flexibles, ágiles y resilientes

Las organizaciones ágiles trabajan en ciclos rápidos de pensamiento y acción que están estrechamente alineados con sus procesos de creatividad y realización. La verdadera acción está en el contacto con el cliente, aquel que hace uso de nuestro producto y/o servicio, de modo tal que lo relevante sucede en esa interacción, que es cotidiana y permanente.

El filósofo alemán Friedrich Nietzsche (1844-1900), considerado uno de los más importantes de occidente, escribió un libro llamado *El ocaso de los ídolos*, en el cual inmortalizó una de sus frases más célebres: *“si tenemos nuestro propio porqué en la vida, podemos soportar casi cualquier cómo”*.

La frase que ya era popular ganó en celebridad luego que fuera citada por el doctor Viktor Frankl en su libro *El hombre en búsqueda de sentido*, en el cual plantea que las personas que tienen un propósito o una vida con significado logran superar adversidades con mayor éxito.

Más acá en el tiempo el psicólogo inglés Simon Sinek se convirtió en un fenómeno mediático gracias a una de sus charlas en Ted, donde explicaba que el éxito organizacional se deriva de comenzar respondiendo la pregunta de por qué hacemos lo que hacemos. Afirmó Sinek:

“... muy poca gente u organizaciones saben por qué hacen lo que hacen. Y cuando digo “por qué” no me refiero a “ganar dinero”. Eso es un resultado. Siempre lo es. Con “por qué” quiero decir: ¿cuál es el propósito? ¿Cuál es la causa? ¿Cuál es la creencia? ¿Por qué existe la compañía? ¿Cuál es la razón para levantarse cada mañana? ¿Y por qué debería importarle a alguien?...”



Una brújula interior con un por qué claro es relevante para cualquier organización que aspire a prosperar en los tiempos actuales, donde equilibrar dinamismo y estabilidad es una condición indispensable. En el post anterior desarrollamos la primera característica de una organización ágil, justamente la de tener un propósito (un por qué) que ilumine e inspire el accionar organizacional. Además de esta característica existen otras cuatro que desarrollaremos en esta entrada. Si bien cada característica tiene un valor único en sí mismo, la verdadera agilidad organizacional se produce cuando todas ellas se combinan para trabajar juntas, derivando en la generación de una sinergia que conduce a cambios fundamentales en la mentalidad de las personas, principio y fin de todo comportamiento organizacional.

Red de equipos empoderados

si en el mundo calesita la mentalidad organizacional era: “las personas, al igual que los niños, necesitan ser dirigidas y administradas; de lo contrario no sabrán qué hacer y solo se cuidarán a sí mismas”... en el mundo rock & samba la mentalidad supone que: “cuando se les da una responsabilidad y autoridad claras, las personas estarán muy comprometidas, se cuidarán unas a otras, encontrarán soluciones ingeniosas y trabajarán para alcanzar buenos resultados”.

Las organizaciones ágiles mantienen una estructura o núcleo permanente y estable y desarrollan una geometría variable (se encogen y expanden según las circunstancias) integrada por una red de equipos flexibles y escalables. **Las redes son la forma natural de organizar los esfuerzos porque equilibran la libertad individual con la coordinación colectiva.** Para construir organizaciones ágiles, los líderes deben entender las redes humanas, cómo diseñarlas y construirlas, así como colaborar en ellas, cómo *alimentarlas* y también cómo sostenerlas.



Una organización ágil comprende una densa red de equipos capacitados que operan con altos estándares de alineación, responsabilidad, experiencia, transparencia y colaboración.

Ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones

Si en las organizaciones concebidas como máquinas la mentalidad era: “para obtener el resultado correcto, las personas más experimentadas y con mayor experiencia deben definir a dónde vamos, los planes detallados necesarios para llegar allí y cómo minimizar los riesgos en el camino”... en las organizaciones pensadas como organismos vivos la mentalidad es: “vivimos en un entorno en constante evolución y no podemos saber exactamente qué nos deparará el futuro; la mejor manera de minimizar el riesgo y tener éxito es aceptar la incertidumbre y ser el más rápido y productivo en probar cosas nuevas”.

Las organizaciones ágiles trabajan en ciclos rápidos de pensamiento y acción que están estrechamente alineados con sus procesos de creatividad y realización. La verdadera acción está en el contacto con el cliente, aquel que hace uso de nuestro producto y/o servicio, de modo tal que lo relevante sucede en esa interacción, que es cotidiana y permanente.



Es allí donde se ha de producir la integración de pensamiento, acción y aprendizaje. En lugar de las planificaciones, presupuestaciones y revisiones anuales, muchas organizaciones se están moviendo hacia ciclos más cortos (trimestrales por ejemplo) con el objetivo de desarrollar modelos operativos más dinámicos que permitan atender mejor las necesidades y demandas de sus clientes.

Capital humano dinámico, adulto y entusiasta

En una organización ágil el cambio de mentalidad implicar decirle chau a lo siguiente: “para lograr los resultados deseados, los líderes necesitan controlar y dirigir el trabajo especificando constantemente las tareas y dirigiendo el trabajo de los empleados”; para abrazar la siguiente mentalidad: “los líderes efectivos capacitan a los empleados para que se sientan protagonistas, confiando en que conducirán a la organización hacia el cumplimiento de su propósito y visión”.

Una cultura organizativa ágil, flexible y resiliente coloca a las personas en el centro, para comprometerlas y empoderarlas. Las organizaciones que lo han hecho bien han invertido en desarrollar una comunidad fuerte que apoya y hace crecer la cultura, así como los procesos subyacentes que fomentan el espíritu empresarial y el desarrollo de las habilidades necesarias para que ocurra la agilidad.

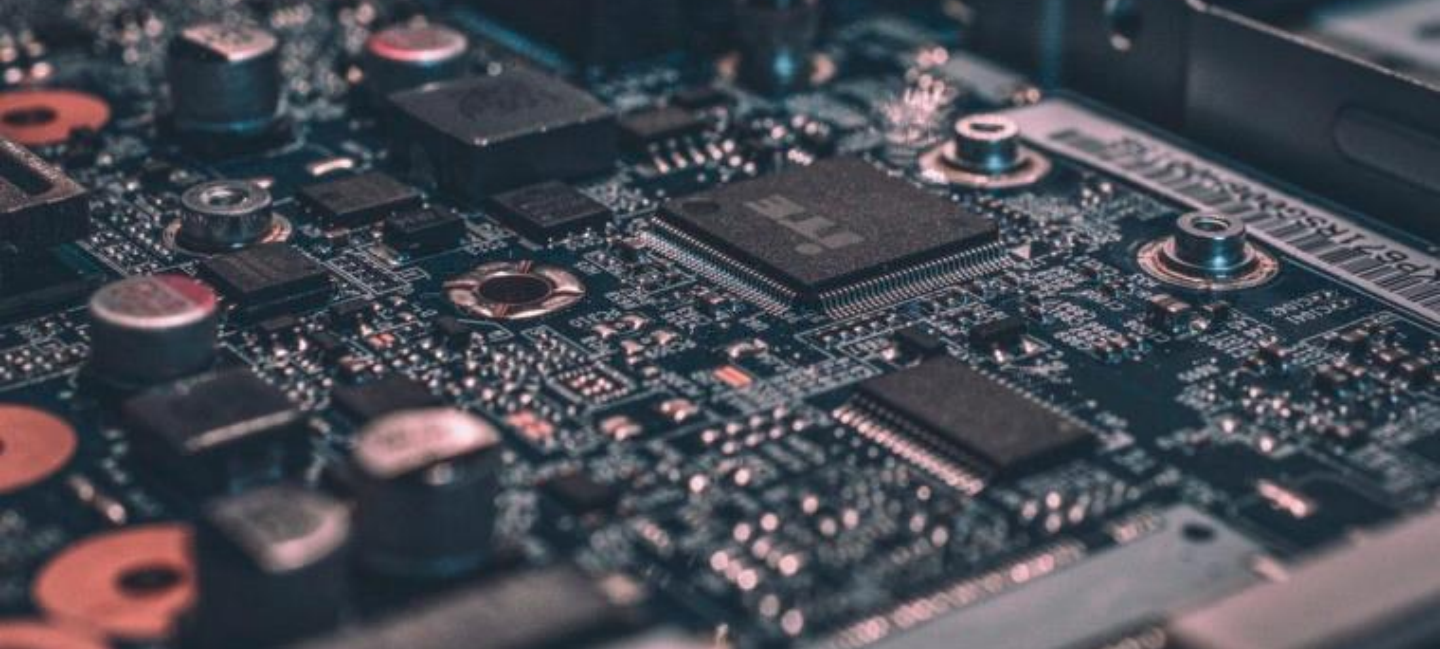
En lugar de planificadores, directores y controladores/supervisores, una organización concebida como un organismo vivo está integrada por personas que forman a las personas con las competencias más relevantes para que puedan liderar, colaborar y brindar resultados fuera de lo esperado. Dichos líderes motivan a las personas a involucrarse en la toma de decisiones estratégicas y organizativas que los afectarán a ellos y a su trabajo. Las organizaciones ágiles atraen a personas motivadas por una pasión intrínseca que les mueva a provocar los cambios y buscar la excelencia.



La tecnología como catalizador

La tecnología en el mundo calesita significaba “una capacidad de soporte que ofrece servicios, plataformas o herramientas específicas para el resto de la organización según las prioridades, los recursos y el presupuesto”. En el mundo rock & samba, “la tecnología está integrada en cada aspecto de la organización como un medio para liberar valor y permitir reacciones rápidas a las necesidades de las partes interesadas de la compañía”.

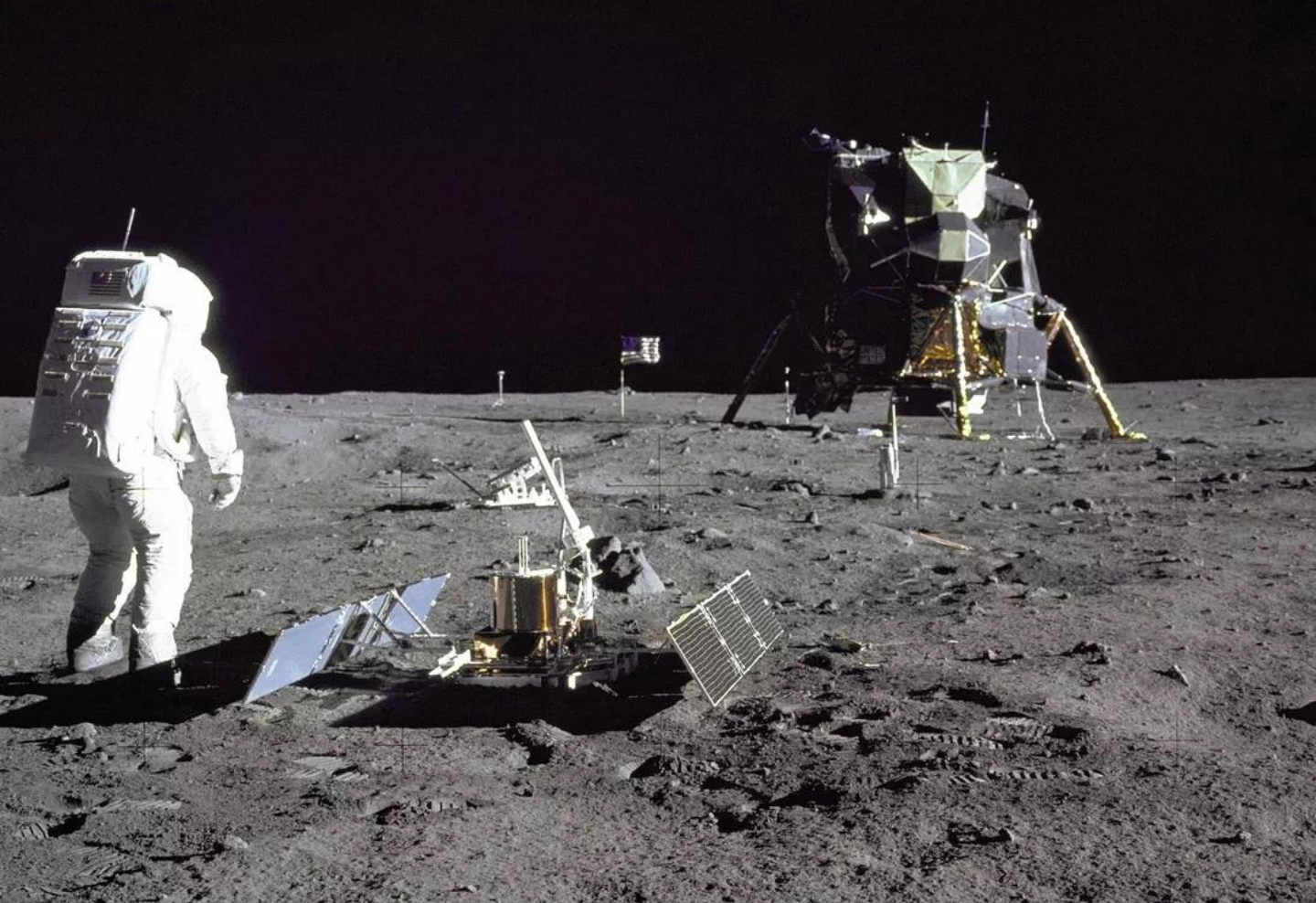
Para muchas organizaciones, un replanteamiento radical del modelo organizativo requiere un replanteamiento de las tecnologías subyacentes, en el sentido de que estas respalden la velocidad y la flexibilidad operativa. En un entorno en que las condiciones de los clientes y la competencia son cambiantes, es probable que los productos y servicios tradicionales deban digitalizarse o estar habilitados digitalmente. En principio, el desafío organizacional está en comenzar a aprovechar las nuevas herramientas de comunicación y gestión del trabajo en tiempo real y progresivamente incorporar nuevas innovaciones técnicas basadas en la nube. Para diseñar, construir, implementar y respaldar estas nuevas tecnologías, las organizaciones ágiles deberán formar equipos multifuncionales responsables de desarrollar, probar, implementar y mantener nuevos productos y procesos. ¿Para qué todo esto? Para entender las necesidades del cliente y desarrollar posibles soluciones de la forma más rápida posible.



En resumen, el entorno actual presiona a toda organización para que sea más ágil y flexible, pues de lo contrario se comportará en el rock & samba como una persona torpe, obesa y carente de reflejos. La resiliencia organizacional en el actual contexto radica en concebirse como un organismo vivo, capaz de acompasar los movimientos del entorno y en el mejor de los casos haber desarrollado la capacidad para provocarlos. Las características de una organización viva y ágil (un por qué organizacional claro, una red de equipos, reflexión-acción-aprendizajes permanentes, una cultura centrada en las personas y la tecnología como un catalizador) son las que permiten a las organizaciones equilibrar la estabilidad y el dinamismo, para prosperar en una era de oportunidades sin precedentes.

Aquell@s que lideran algo tienen
la capacidad de **ver** lo que aún
no existe materialmente, **trazar**
un curso hacia esa visión y
gestionar los obstáculos que
inevitablemente aparecerán a lo
largo del viaje.





El conserje de la Nasa

Un “gracias” y un “bien hecho” pueden tener un impacto insospechado, además de ser fundamentales para fomentar una cultura amplia, contenedora, respetuosa y potenciadora. En síntesis: si bien el significado en el trabajo es algo singular, una apreciación y reconocimiento no sólo lo legitima sino que también lo puede reforzar.

El pasado 20 de julio se cumplieron 50 años de la llegada del hombre a la Luna, nuestro único satélite natural. El viaje del Apolo 11 marcó un antes y un después en la historia de la humanidad, puesto que fue la primera vez que el *hombre* pisaba tierra en un sitio que no era nuestro planeta. El alunizaje, que fue transmitido por la televisión en todo el mundo, se convirtió en uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX.

Este aniversario nos da pie para compartir una anécdota, o si se quiere una suerte de leyenda urbana, sobre un conserje de la NASA, quien interrogado (en los años '60 del siglo pasado) por un visitante sobre cuál era su ocupación en la organización no respondió que lo suyo era limpiar pisos y ventanas, sino que con orgullo y claridad contestó: **“ayudo a poner a un hombre en la luna”**.

Esta historia, seguramente muy romántica e idealista, nos ilustra sobre cómo los trabajos aparentemente menores pueden estar llenos de significado. Existe un fuerte cuestionamiento acerca de cómo la burocracia y las relaciones entre jefes y empleados pueden despojar al trabajo de su alma.

En su libro *El Artesano*, el sociólogo Richard Sennett argumenta que la economía moderna brinda menos posibilidades de desarrollar la maestría en un trabajo y en lugar de eso vamos apresurados de tarea en tarea, de trabajo en trabajo, siendo en gran medida la tecnología la que determina el ritmo al que trabajamos y las habilidades que usamos.

El camino a la alienación está empedrado de trabajos empobrecidos y sin sentido.




El taller es el hogar del artesano, expresión que debe entenderse históricamente en su sentido literal. [...] Es fácil comprender el atractivo romántico que el taller-hogar ejercía sobre los socialistas que afrontaban por primera vez el paisaje industrial del siglo XIX. Karl Marx, Charles Fourier y Claude Saint-Simon veían en el taller un espacio de trabajo humano, donde también parecían encontrar un buen hogar, un lugar en el cual el trabajo y la vida se entremezclaban.

– Richard Sennett –

Mientras que Sennett lamenta la pérdida de saber acumulado como consecuencia de la aceleración reinante en la actualidad, el antropólogo David Graeber posiblemente va incluso más lejos al describir trabajos que no tienen sentido en su esencia. Graeber, primero en un artículo en 2013 y luego en su libro Trabajos de mierda, hizo una división entre trabajos de verdad y trabajos de mentira y/o absurdos, definiéndolos como aquellos empleos en "... que la persona que lo lleva a cabo considera que es inútil, y que si no existiese no cambiaría nada o, incluso, convertiría el mundo en un lugar mejor".

La crítica de Graeber no es nueva y guarda relación con la noción de "alienación" de los trabajadores, que describe el proceso mediante el cual las personas se sienten desconectadas del fruto de su trabajo.



En tanto el diagnóstico básico es de larga data, la raíz del problema es profunda. El significado y el propósito en el trabajo provienen de un sentido tangible de que uno tiene un trabajo que vale la pena realizar y que dicho trabajo puede ser hecho con excelencia. Esto es importante a la luz de una necesidad humana de crear algo significativo, aprender y desarrollar habilidades, aplicar fortalezas y capacidades, así como alcanzar objetivos que consideramos valiosos. El beneficio de esto es tanto personal como organizacional.

Llegados hasta acá, podríamos preguntarnos qué se puede hacer con respecto a la falta de significado y alienación en el trabajo.

En primer lugar hay que reconocer el problema. Suponiendo que la historia del conserje de la NASA sea cierta, la misma debe ser usada con cuidado. Engañar a las personas no es una opción, de modo que hay que tener claro que en general el trabajo menos calificado y con menos responsabilidades es menos probable que tenga sentido, por lo que los empleadores harían bien en ayudar a esos trabajadores a mejorar sus habilidades y en consecuencia, de ser posible, a buscar oportunidades para desarrollarse en otros roles.

El rol de los jefes, referentes y/o líderes es relevante.

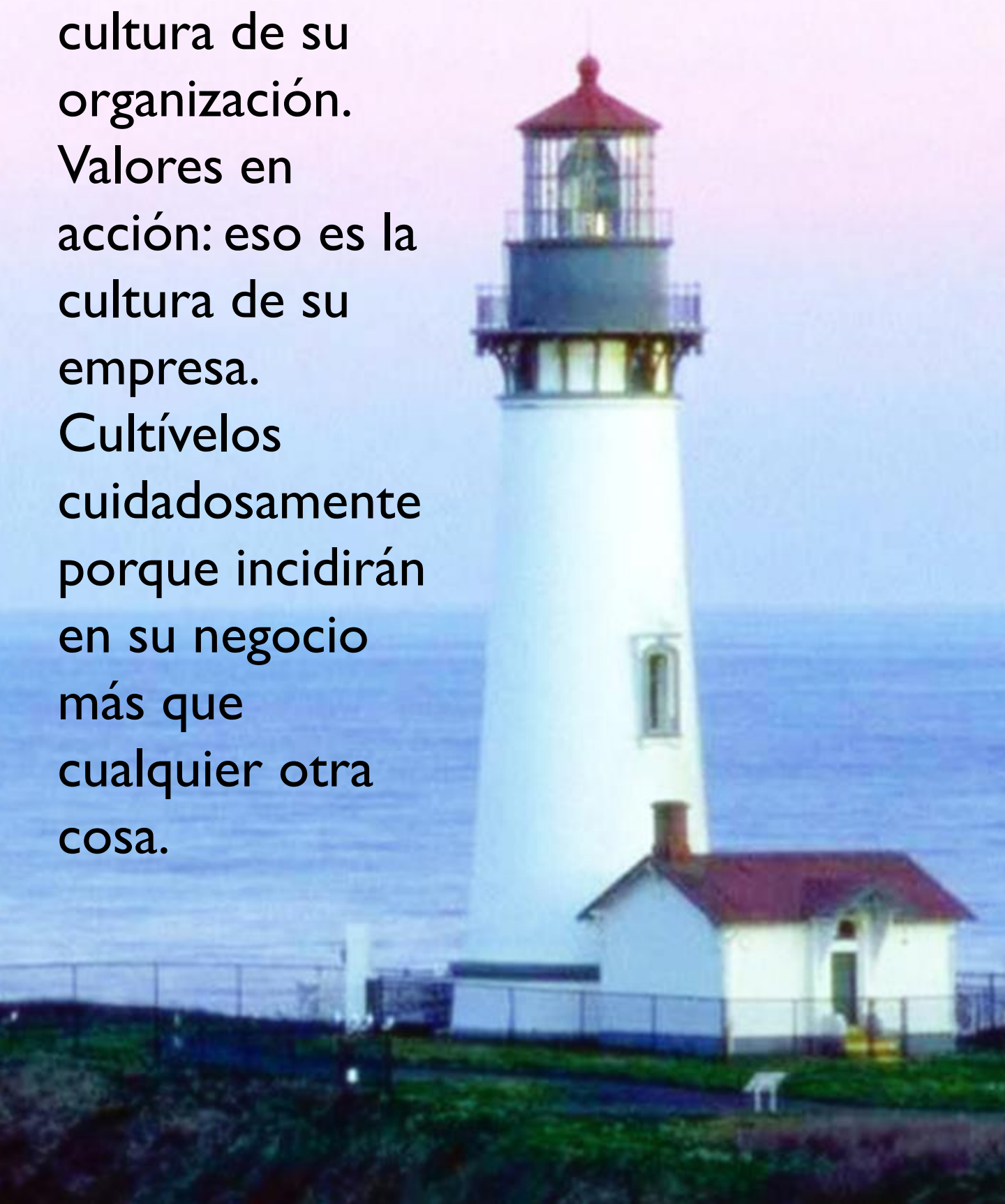


La historia del empleado de la NASA también sugiere que la motivación proviene de los empleados que pueden interiorizar la visión organizacional y vivirla en la práctica. En este sentido, cabe agregar que el papel de quien lidera consiste en gran medida en vivir él la visión de la organización y viralizar la misma a lo largo y ancho del ecosistema organizacional. Igualmente, el problema con esto último es que cuando las personas encuentran un trabajo significativo, tiende a ser algo que descubren por sí mismas.

La falta de sentido en el trabajo, por otro lado, suele ser el resultado de cómo se trata a los empleados. Hasta cierto punto, esto significa que los jefes harían bien en asegurarse de no interferir con el sentido que su gente encuentra trabajando en la organización. Algo así como la frase atribuida a Hipócrates en el 460 AC: ante todo no hagas daño. Pero eso no es todo lo que pueden hacer los jefes, líderes y/o referentes. También pueden desempeñar un papel clave brindando a las personas reconocimiento y un sentido tangible de haber contribuido a la organización.

Un “gracias” y un “bien hecho” pueden tener un impacto insospechado, además de ser fundamentales para fomentar una cultura amplia, contenedora, respetuosa y potenciadora. En síntesis: si bien el significado en el trabajo es algo singular, una apreciación y reconocimiento no sólo lo legitima sino que también lo puede reforzar.

Sea explícito a la hora de definir la cultura de su organización. Valores en acción: eso es la cultura de su empresa. Cultívelos cuidadosamente porque incidirán en su negocio más que cualquier otra cosa.



Redes, conocimiento y futuro



El panorama futuro asoma confuso, incierto y vertiginoso, acorde a la velocidad de los cambios que se están produciendo. Es un interrogante mayúsculo cómo ira evolucionando la sociedad, el trabajo y la familia. La tendencia sí apunta hacia organizaciones concebidas como redes, flexibles y autónomas, que también pueden reconfigurarse según el tiempo, espacio y contexto.

El mundo lineal ha muerto y eso aplica al modo en que enfoco este blog: al tiempo que estoy planificando y escribiendo el post que quiero publicar, también voy colectando frases, imágenes, datos o cualquier idea suelta que luego, en algún momento, utilizaré para los otros que vendrán después. Eso me sucedió con lecturas diversas, que fui colectando desde hace un tiempo, de los escritores e intelectuales Yuval Harari y Frederic Laloux.

Actualmente en psicología es prácticamente mala praxis desconocer la incidencia y condicionamiento del entorno en la vida de las personas que consultan. En un contexto socio-histórico donde en general todo se movía más lento y en que la gran mayoría de las cosas eran esperables y predecibles, prestar atención casi exclusivamente a lo intrapsíquico (pensamientos y fantasías) era un asunto de orden.

Ese contexto socio-histórico mayormente estable comenzó a tambalear a partir de los años '80 del siglo pasado y fue creciendo en ritmo y vértigo a partir de inicios de siglo con el auge de internet. Así, el contexto pasó de calesita a rock & samba. Desde entonces nada ha sido igual y las certidumbres de antaño se han transformado en las incertidumbres del presente.

El entorno se ha complejizado y esto me recuerda una frase de un psicólogo argentino, quien en una entrevista decía que en los tiempos actuales ser neurótico era un privilegio, en el sentido de que tener dudas y conflictos entre, por ejemplo, lo que debo y quiero era todo un logro. El rock & samba moviéndose está haciendo perder el equilibrio a muchos sujetos y poniendo en jaque a otro tanto. Del conflicto al déficit: ¿cómo conservar la cordura si en lugar de dudas sobre a dónde voy a ir de vacaciones el interrogante tiene que ver con si llegaré a fines de mes? La precarización laboral está ya no en el horizonte sino aquí cerca. El dilema de Tarzán (de qué liana me agarraré si se corta de la que hoy estoy agarrado) llegó para quedarse, así como la pregunta sobre cómo hago/hacemos para generar otras lianas en las que balancearnos.

Acerca del futuro del trabajo y del trabajo del futuro, Harari (israelí, profesor de Historia de la *Universidad Hebrea de Jerusalén* y autor del bestseller titulado *Sapiens: De animales a dioses: Una breve historia de la humanidad*, libro traducido a más de 30 idiomas) asevera: “tampoco sé qué habrá que estudiar en los colegios para tener un buen trabajo. Nadie lo sabe, porque cada vez más las profesiones son tomadas por computadoras. Lo cierto es que las personas deberán reinventarse y estudiar una y otra vez, porque el mercado de trabajo cambiará rápidamente... Nunca habíamos vivido de una manera tan acelerada, y la gente busca certezas en las historias que conoce y que les ofrecen la promesa de una variedad invariable”.

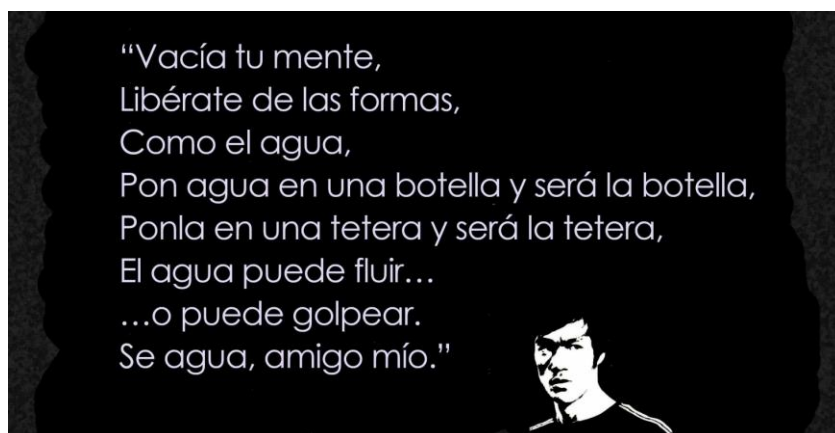
Aquí sumo algunos datos sobre hechos que suceden en otras latitudes y que tarde o temprano irán arribando a nuestra región: un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Oxford predice que aproximadamente el 47% del trabajo que hoy se realiza en EEUU corre el riesgo de ser asumido por computadoras.

Otro estudio, en este caso de la consultora McKinsey, de acuerdo a un análisis de más de 2.000 actividades en 800 ocupaciones diferentes, señala que “se prevé que la mitad de las actividades profesionales tienen el potencial de automatizarse por la adopción de nuevas tecnologías actualmente disponibles”.

Frederic Laloux, por su parte, en el libro *Reinventar las organizaciones*, examina la evolución de los paradigmas organizacionales, señalando que estamos en ese punto de quiebre en que mientras algo muere otro algo está naciendo. Ese algo tiene está ligado a conceptos como propósito, plenitud y autogestión. La metáfora organizacional es la de un organismo vivo, diferente al concepto mecanicista que gobernó en los últimos trescientos años. Probablemente el asunto mayor sea que comienzan a terminarse las organizaciones donde la división entre pensar y actuar era muy claras.

En un pelotón de ciclistas el liderazgo es contextual y el propósito está claro para todos. Hablamos de organizaciones humanas, donde se procura la excelencia y no la perfección, donde la idea de horarios, sitios y sueldo fijos serán piezas de museo.

El panorama futuro asoma confuso, incierto y vertiginoso, acorde a la velocidad de los cambios que se están produciendo. Es un interrogante mayúsculo cómo ira evolucionando la sociedad, el trabajo y la familia. La tendencia sí apunta hacia organizaciones concebidas como redes, flexibles y autónomas, que también pueden reconfigurarse según el tiempo, espacio y contexto. Me gusta pensar en la red como Bruce Lee pensaba el agua...



DESARROLLO DE LIDERAZGO ORGANIZACIONES SIGLO XXI GESTIÓN DE PERSONAS



TRANSFORMACIÓN – CAMBIO – CULTURA – EQUIPOS



Cuando soplan
vientos de
cambio, algunos
construyen
muros, otros
molinos

SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA GESTIÓN HUMANA DE SU ORGANIZACIÓN

Le ayudamos en todos los procesos que involucran a las personas en su empresa:

- Desarrollo (capacitación y formación).
- Resolución de conflictos interpersonales.
- Mejora del clima organizacional.
- Agilización de los equipos de trabajo.
- Mejora de la productividad.
- Retribución y compensaciones.
- Mejoramiento de los procesos de trabajo.
- Reclutamiento y selección.



COMPASS
CONSULTORES

