

Número 05 – Julio 2020

sextante

EL NEWSLETTER DE COMPASS CONSULTORES

Chau chau burocracia

El Covid-19 ha significado una gran crisis, de efectos aún no dimensionados, así como una oportunidad para abandonar prácticas obsoletas y abrazar nuevos modelos y formas de organizar el trabajo.

Escuchar más,
hablar menos

Las personas
son el
negocio

El centro del
Universo (2)



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
Chau chau burocracia	Página 3
Las personas son el negocio	Página 9
El centro del Universo (2)	Página 14
Escuchar más, hablar menos	Página 19
Nuestros servicios	Página 24

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°05 | Julio 2020
Newsletter de Compass Consultores
Redactor responsable: Agustin Menéndez

Editorial

Julio se está yendo y con él un mes más de este 2020 con el coronavirus y sus efectos entre nosotros. No son meses fáciles para un sinnúmero de organizaciones que enfrentan los efectos de un parate que, afortunadamente, en nuestro país no ha sido tan marcado como en otras latitudes.

Aún estamos en *el medio del baile* y es temprano para visualizar cómo se reconfigurará el mundo de las organizaciones y el trabajo a medida que el tiempo vaya pasando y entremos en la llamada *nueva normalidad*.

Esta última, al igual que el futuro, puede ser encarada de dos formas, en forma reactiva o en forma proactiva, es decir, como un espectador o como protagonistas.

Las preguntas fundamentales para cualquier organización se relacionan con el presente, el pasado y el futuro. A saber: ¿cómo estás hoy, de dónde venís y qué querés que pase en el tiempo por venir?

Las respuestas a estas interrogantes, en el volátil, impredecible y complejo tiempo en que nos toca vivir, han de contemplar, sobre todo, los cambios que está introduciendo la tecnología, que nos obliga a repensar el modo en que las empresas se organizan para brindar servicios a sus clientes.

Esta inédita época que habitamos constituye una oportunidad sin precedentes para animarse, *dar un paso al frente*, y hacer de las empresas sitios donde el pensar y el hacer estén integrados en la mayor cantidad posible de miembros de los equipos. El contexto actual y las tendencias auguran buenos tiempos para quienes se animen a surfear este cambio de época a la que el Covid-19 le ha venido a aportar su tonelada de arena.

“

“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender”

Alvin Toffler



Chau chau burocracia

Es imposible que su organización sea emprendedora, abierta, basada en la meritocracia, generadora de comunidades y apta para la experimentación, si perduran los principios fundamentales de la burocracia, es decir la estratificación, estandarización, especialización, formalización y rutinización.

La actual crisis global provocada por el Covid-19 ha supuesto el cierre de numerosas organizaciones al tiempo que otras vieron menguados sus niveles operativos. Entretanto, durante las últimas semanas y meses los empleados que siguieron trabajando en muchas empresas reaccionaron con creatividad y vigor frente a la crisis. Dados los niveles de urgencia, hemos asistido a la liberación temporal de las estructuras de arriba-abajo, así como de las reglas y procedimientos innecesarios o superfluos en las actuales circunstancias.

El personal en primera línea en múltiples organizaciones respondió con creatividad e ingenio a las ambigüedades y complejidades que planteó y aún plantea la crisis actual.

Este tiempo disruptivo en el que nos ha puesto el coronavirus también nos ha dejado ante la encrucijada de qué hacer una vez que la normalidad o la nueva normalidad se instale entre nosotros. **¿Volveremos a realizar las cosas como antes o comenzaremos a llevarlas a cabo de diferente modo?**

Desde Compass Consultores creemos que este nuevo tiempo en el que nos arrojará esta crisis derivará en una revolución en torno al trabajo y los trabajadores. Este nuevo tiempo es propicio para construir negocios que creen el futuro y no solo reaccionen ante él. **El futuro no es lo que va a pasar sino lo que vamos a hacer.** En este sentido, la nueva normalidad es una oportunidad inmejorable para **poner a la burocracia en el baúl de los recuerdos, en la medida que resulta obsoleta para este siglo XXI de cambios rápidos y clientes omnipotentes.**

Para el tiempo que viene es necesario un nuevo modelo de gestión que aproveche la iniciativa y la imaginación de los miembros de los equipos, al tiempo de superar la inercia organizacional que inhabilita el cambio proactivo. Para superar la burocracia es crucial que cualquier miembro de cualquier equipo sienta la libertad de experimentar con nuevos sistemas y procesos de gestión.

Es hora de desinstalar la burocracia y construir algo mejor en su lugar

Si llevara a cabo una encuesta en su organización y preguntara a sus empleados si creen que sus opiniones son valoradas en el trabajo, sobre el nivel de originalidad de las tareas o sobre la política e influencias para destacarse, cómo cree que le darían.

A modo de ejemplo, le contamos que en países desarrollados (EEUU y Europa) las encuestas muestran que solo uno de cada cinco empleados cree que sus opiniones son importantes en el trabajo, mientras que solo uno de cada 10 siente que puede influir en las decisiones que son importantes.

Con base en estos y otros datos, no es descabellado pensar que numerosas organizaciones desperdician más capacidad humana de la que usan. **Con una combinación de estructuras de mando militar y disciplinas de ingeniería industrial, la burocracia tiene poco espacio para el coraje, la intuición, el arte y la alegría, vale decir todas aquellas cosas que nos hacen humanos.** Hace mucho tiempo ya lo había advertido Max Weber: “La burocracia se desarrolla más perfectamente cuanto más se deshumaniza”.

Si usted quiere saber si su organización aún funciona como una burocracia tiene que preguntarse si puntúa alto, entre otros, en los siguientes ítems: el poder descansa en las posiciones y cargos del organigrama, los cargos altos definen la estrategia, los recursos se asignan en la parte superior, los grandes líderes nombran a los pequeños líderes, los gerentes asignan tareas y evalúan el desempeño, al tiempo que los individuos compiten por las promociones.

Hay que decir dos cosas sobre esto: primero, que hasta que esto no cambie, nuestras organizaciones no serán más capaces de lo que son ahora; y en segundo término, que no son las personas las que se resisten al cambio, sino las organizaciones con sus estructuras burocráticas.

Las personas son mucho más resistentes que las organizaciones para las que trabajan. En la mayoría de las empresas, los cambios profundos son infrecuentes y tardíos y si bien los líderes a menudo culpan de la inercia organizacional a los empleados por su fobia al cambio, es crucial tener presente que las personas somos esencialmente cambiantes. Para muestra un botón: las personas nos mudamos de casa, cambiamos de trabajo, cambiamos de pareja, tomamos nuevos pasatiempos y nos aventuramos a nuevos destinos de vacaciones.

En la actualidad, para hablar de transformación organizacional es necesario comprender la importancia de cambiar la forma en que concebimos la idea misma de cambio y transformación.

En lugar de pensar el cambio como algo que surge y se vuelca desde el vértice de la pirámide hacia abajo, debemos pensarlo como una construcción social, como un virus que se va desparramando e “infecta” a todos los empleados para que puedan verse a sí mismos como agentes de cambio.

Las palabras “cascada” y “pirámide” deberían ser eliminadas del léxico organizacional

La jerarquía formal empodera a unos pocos a expensas de muchos. La burocracia es un sistema de castas que crea profundas distinciones entre gerentes y empleados, entre ‘pensadores’ y ‘hacedores’, así como entre los inteligentes y los dóciles.

El diseño y funcionamiento de múltiples organizaciones aún parece que estuviera atrapado y detenido en el tiempo. Como todas las tecnologías, la burocracia fue producto de su tiempo. En el siglo XIX, la mayoría de los empleados eran analfabetos, la información era difícil de reunir, la competencia administrativa era escasa, el cambio era mínimo y la escala era una ventaja decisiva. Ninguna de esas cosas es cierta hoy en día y, sin embargo, todavía estamos atrapados en el paradigma burocrático.

Así las cosas, surgen varias preguntas, como por ejemplo: ¿cómo cambiar esta situación, por qué ha persistido la burocracia a pesar de sus limitaciones manifestadas y cómo hacer para dar rienda suelta al genio cotidiano de cada empleado?

Las respuestas no son simples sino complejas y su construcción implica pensar en varios asuntos. En principio tener claro que lo que necesitamos es un modelo de gestión construido para maximizar la contribución y la función, así como tener bien claro que no se podrá hacer retroceder la burocracia sin redistribuir el poder.

Para llevar adelante un cambio en la forma en que movilizamos y organizamos a las personas en el trabajo, una orientación general podría ser la siguiente:

Hay que comenzar a medir el costo que genera la burocracia, para que se vean las pérdidas que genera y las oportunidades que cercena y/o desperdicia. Como generalmente se tiende a prestar atención a las cosas que se pueden medir, es crucial generar herramientas que ayuden a las personas a cargo a calcular los costos de la carga burocrática.

Se trata de aprender de aquellos que van a la vanguardia. La mayoría de nosotros crecimos dentro del viejo modelo burocrático, por lo cual puede ser difícil imaginar alternativas. Afortunadamente, existen alternativas y es aquí por donde podremos ver los contornos de un futuro más promisorio.

Hay que adoptar nuevos principios para reinventar la gestión. Lo que hace que algunas empresas sean valiosas como modelos a seguir no son tanto sus prácticas singulares como los principios distintivos que dieron origen a esas prácticas. Como deja en claro Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, es imposible resolver problemas verdaderamente novedosos, como la construcción de organizaciones humanitarias, con viejos sistemas de creencias.

Es imposible que su organización sea emprendedora, abierta, basada en la meritocracia, generadora de comunidades y apta para la experimentación, si perduran los principios fundamentales de la burocracia, es decir la estratificación, estandarización, especialización, formalización y rutinización. La clave para operar en estos tiempos de bosé o rock & samba pasa por equilibrar las compensaciones entre tamaño y flexibilidad, innovación y eficiencia, así como entre libertad y control.

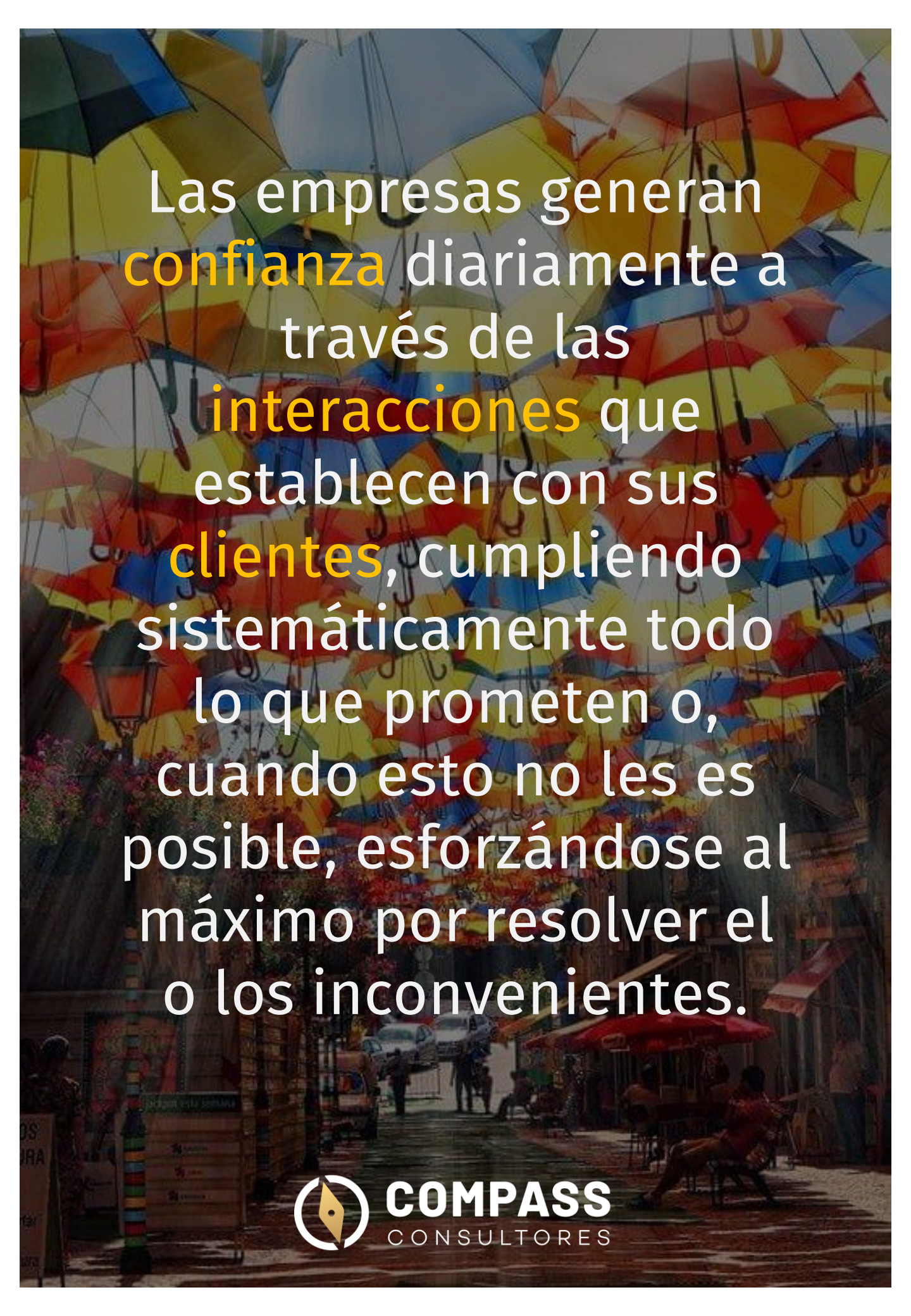
Reinventar las organizaciones requiere que las organizaciones incorporen los principios de la nueva gestión a los sistemas y estructuras actuales. Es poco probable que se pueda reestructurar la gestión de arriba-abajo en un solo y gigante programa de cambio. Más bien hay que pensar en evolución y no en revolución, para que diversos equipos organizados en red puedan dedicarse a planificar, establecer objetivos, asignar recursos, gestionar su desempeño y así también los modos en que recompensan.

Se hace evolucionar un modelo de gestión de la misma manera que se hace evolucionar cualquier cosa que sea compleja y sistémica, vale decir a través de la experimentación permanente.

Hay que comenzar por donde se está. Existe un punto ciego en torno al problema del cambio. Muchas personas a cargo afirman que su organización necesita cambiar, pero muy pocas enseñan a sus empleados de primera línea a pensar como activistas o agentes de cambio, es decir personas que quieren cambiar el statu quo.

En la actualidad, y aún en ausencia de soporte de los líderes o jerarcas, cualquiera puede comenzar a piratear la administración desde dentro mismo de su equipo o unidad. El problema es que muchos empleados asumen que están indefensos y que solo las personas a cargo puede iniciar un cambio significativo.

Las personas hemos aprendido y/o nos han enseñado que el poder de un individuo para cambiar las cosas depende de su título o rango. Sin embargo, observando la historia, no es la autoridad posicional la que cambia el mundo, sino el coraje, la compasión, el pensamiento contrario y el sentido comunitario. Obviamente estos no son tiempos lineales ni calmos. Muchas cosas está cambiando y de hecho estamos en medio de un gran cambio de época, como no sucedía desde hace unos 200-300 años. Para quien esté en una organización como para quien trabaje de manera independiente, si hay una receta que funciona esa es la de la coherencia, es decir la de dejar de quejarse, actuar con disciplina y comenzar a piratear, innovar y generar resultados.



Las empresas generan **confianza** diariamente a través de las **interacciones** que establecen con sus **clientes**, cumpliendo sistemáticamente todo lo que prometen o, cuando esto no les es posible, esforzándose al máximo por resolver el o los inconvenientes.



COMPASS
CONSULTORES



Las personas son el negocio

El mundo de los negocios está cambiando y para que los profesionales de Gestión Humana (ex RRHH) proporcionen valor en el futuro a todas las partes involucradas en el negocio (el ecosistema organizacional), deben estar conscientes del contexto en el que operan.

Ha pasado mucha agua por debajo del puente desde que a inicio del siglo XX se conformaran los primeros departamentos o áreas en las empresas para atender los asuntos relacionados con las personas.

Desde despidos, reclamos y aspectos vinculados con la seguridad, hace más de cien años, a tratar en la actualidad temas asociados con la diversidad intergeneracional, la transformación digital y la flexibilidad laboral, entre otros.

Un hecho constatable es que el entorno político, económico, social, cultural y tecnológico se ha transformado a modo de vértigo en las últimas tres décadas, habilitando consigo nuevos modelos de negocio y también nuevas estructuras organizativas. La pregunta es si junto a estas profundas modificaciones también han evolucionado las prácticas de gestión de personas y de liderazgo.

La prosperidad organizacional depende en gran medida de la capacidad de adaptación e innovación que desarrollan y ejecutan las personas, razón por la cual el valor que agrega el área de Gestión de Personas (anteriormente RRHH) es de gran relevancia, siempre y cuando sus actos/hechos lo conviertan en “socio del negocio”.

Tanto antes como en la actualidad, la función o departamento de Gestión de Personas (o RRHH) tiene como objetivo mejorar el desempeño de la empresa desde la perspectiva de las personas.

Para comprender de qué va la tarea que lleva a cabo el área de Gestión de Personas (aún conocida por RRHH) es necesario que los profesionales comprendan primeramente cómo está evolucionando el contexto organizacional actual, que aunque conserva características mecanicistas en muchas empresas, lentamente se dirige hacia un paradigma biologicista, que concibe a las organizaciones como organismos vivos (pelotón de ciclistas, bandada de pájaros).

El mundo de los negocios está cambiando y para que los profesionales de RRHH proporcionen valor en el futuro a todas las partes involucradas en el negocio (el ecosistema organizacional), deben estar conscientes del contexto en el que operan. Esto requiere examinar las tendencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas, ambientales y demográficas que dan forma a un país, industria y sector.

Los profesionales de RRHH deben realizar una detección externa para llevar esa información contextual hacia dentro de la empresa, anticipando cómo afectarán esos cambios a la organización y proporcionándole, en consecuencia, una navegación más exitosa. En síntesis, proporcionar conocimiento para no reaccionar sino crear el futuro.

Sin dudas que gran parte de las actividades que las organizaciones llevan a cabo en relación con las personas continúan siendo las mismas que hace 30 o más años: atraerlas, seleccionarlas, contratarlas, integrarlas, formarlas, retribuir las, así como también desvincularlas, llegado el caso.

Sin embargo, en un contexto que paulatinamente irá cobrando cada vez mayor dinamismo, el valor que RRHH pueda agregar al negocio estará directamente relacionado con el significado de la palabra valor; dicho de otro modo: es el receptor quien define qué es valioso, no RRHH. A quien está a cargo de un área (la comercial por ejemplo) y le preocupan los costos, la innovación, la calidad, la participación de los clientes o los ingresos, lo que RRHH le ha de proporcionar son prácticas de RRHH relevantes para esos desafíos.

Gestión de Personas y Organizaciones (antes conocido como Departamento de RRHH) es más una función que un área. Me gusta pensarla como el pedaleador del pelotón, aquel área y también función que tanto está en el medio de los equipos que conforman el pelotón, como avanzando en el camino para observar qué cosas podrá encontrar la organización en el futuro. Las empresas son organismos vivos que en un contexto más volátil han de prestar gran interés a aquellos actores con quienes comparte y co-crea el ecosistema organizacional.

En ese sentido, el área y función y los profesionales de RRHH han de ser quienes sirven a los clientes internos como externos de la empresa. Inevitablemente, un gran porcentaje de esos clientes serán los empleados, jefes y gerentes de la organización. Eso es correcto e incorrecto al mismo tiempo.

Cuando RRHH se enfoca en el negocio (piensa fuera de la caja), sus clientes son las partes interesadas del negocio, lo cual incluye empleados y gerentes dentro de la compañía como también clientes, inversionistas y comunidades externas a la organización. El valor de RRHH no está solo en lo que ocurre dentro de la empresa, sino también fuera de ella.

Otra forma en que RRHH agrega valor al negocio es elaborando las preguntas correctas y creando los dispositivos para construir las respuestas apropiadas, acerca de cómo atraer al mejor talento, cómo mejorar al que ya hay en la organización, cómo desarrollar líderes en todos los niveles y cómo potenciar las capacidades organizacionales.

RRHH, como ese pedaleador del pelotón, procura atraer a los Messi que aún no están integrados a la empresa, así como crear las condiciones internas para que florezcan Messis en el futuro. Es crucial que RRHH contribuya a desarrollar sistemas organizacionales (como el Barcelona de Guardiola) en el que florezcan y brillen talentos como Iniesta, Xavi y Messi.

Nuestro tiempo, tanto a nivel personal como organizacional, es desafiante y demandante de nuevas preguntas que nos habiliten para construir soluciones diferentes y singulares para los dilemas que se avecinan. Si las organizaciones que están prosperando son aquellas que se han convertido en cliente-céntricas es porque primero que nada se han cuestionado cómo hacer para liberar y desarrollar el potencial de su ecosistema organizacional.

En este escenario, el trabajo de RRHH es ser un poco antropólogo y un poco arquitecto, facilitando, diseñando, formando y ofreciendo soluciones innovadoras a los desafíos del negocio en el que opera. Asimismo y conforme el diseño organizacional se asemeje más a una red que a una gran pirámide con muchos escalones, RRHH ha de enfocarse menos en los roles (quién hace qué) y más en las relaciones (cómo trabajamos juntos).

Muestre y recorra el camino

Aquell@s que lideran
construyen grandes
equipos, los inspiran, los
conectan y potencian,
además de ganar, cuidar y
desarrollar la confianza
que los cohesiona.



COMPASS
CONSULTORES



El centro del Universo (2)

A pesar de ciertas limitaciones, la revolución copernicana en la gestión y el liderazgo está en marcha y avanza inexorablemente, siendo un hecho que las burocracias jerárquicas tendrán más y más dificultades para sintonizar con el mercado, debido fundamentalmente a que el poder está cambiando del que vende al que compra.

Así como lo importante del aporte de Copérnico radicó en los efectos socio-políticos que desencadenó su descubrimiento, en la gestión y el liderazgo la revolución copernicana va más allá del contenido técnico, que se centra en una metodología diferente para guiar y medir la efectividad organizacional. Incrustada en la nueva forma de administrar hay una visión diferente del mundo, que paulatinamente amenaza y jaquea la hegemonía de las burocracias jerárquicas que con mucha frecuencia tienden, aquí y allá, a desanimar a quienes hacen el trabajo, frustrar a aquellos para quienes se hace el trabajo, decepcionar repetidamente a la sociedad y producir ganancias exiguas para los inversores.

Esta nueva visión del mundo que asoma lentamente a lo largo y ancho del ecosistema organizacional también está poniendo en jaque la suposición de que los empresarios crean valor y son dignos de compensaciones extraordinarias, invitando asimismo a un nuevo examen de los deberes, derechos y privilegios de todos aquellos que están ocupando puestos directivos.

Los nuevos tipos de organizaciones se centran en servir mejor a sus clientes, permitiendo que equipos autoorganizados en redes, coordinen su trabajo en ciclos iterativos y comunicándose de manera interactiva.

Así como la revolución Copernicana en astronomía habilitó el cuestionamiento de los arreglos sociales en los que reyes, sacerdotes y sus comitivas estaban a cargo de la sociedad por Derecho Divino, la Revolución Copernicana en la gestión está cuestionando los arreglos sociales de las grandes burocracias que gobiernan las organizaciones de nuestras sociedades actuales.

En la organización emergente hay poca necesidad de “jefes”, “administradores del status-quo” y “burócratas”, junto con una necesidad apremiante de líderes que puedan inspirar a equipos, redes y ecosistemas autoorganizados que responden a los cambios y necesidades de los clientes.

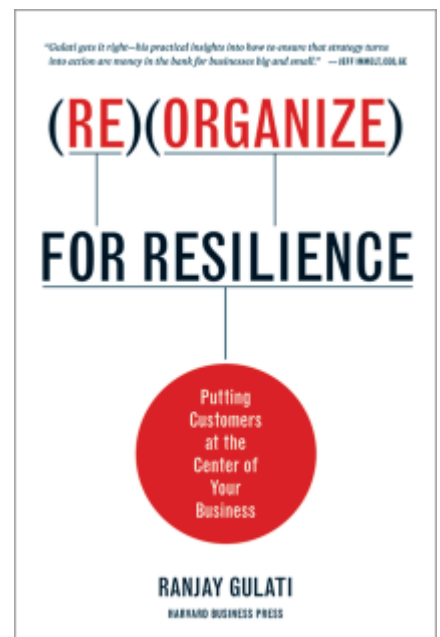
Del mismo modo que, en su tiempo, los críticos de la teoría de Copérnico argumentaban que no ofrecía ninguna mejora en el cálculo del recorrido de los planetas, también los críticos del emergente paradigma (en la gestión y liderazgo organizacional) argumentan que no hay estudios científicos que demuestren que su práctica devenga en mejores resultados comerciales.

La revolución copernicana iniciada durante el Renacimiento, así como la revolución actual en la conducción organizacional, lo que tienen en común es ser el punto de inflexión del que se derivaron y derivan consecuencias en numerosas ámbitos, desde lo social, lo político, lo educativo, lo psicológico y también lo económico.

Si la idea de que el Sol era el centro del Universo terminó derribando numerosas monarquías, en la actualidad la revolución en las organizaciones está cuestionando que los ganancias solo caigan del lado de los inversores y accionistas; olvidando en el camino los costos y rendimientos decrecientes que se expresan en el alto costo social del desempleo y el subempleo, así como en la desconexión de buena parte de la fuerza laboral.

Ranjay Gulati es un académico organizacional indio-estadounidense de la Harvard Business School, que en 2010 escribió un libro llamado *Reorganize for Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business*, en el que afirma lo siguiente:

*“Las compañías construidas alrededor de una mentalidad de adentro hacia afuera —las que lanzan productos y servicios al mercado basados en un punto de vista estrecho de sus clientes, a los que miran solo a través del lente de sus productos— son menos resistentes en tiempos turbulentos que aquellas organizadas en torno a una mentalidad de afuera hacia adentro, es decir que comienzan con el mercado y luego buscan entregar productos y servicios acordes. **La orientación de afuera hacia adentro maximiza el valor para el cliente y produce organizaciones más flexibles...** Adoptar una perspectiva de afuera hacia adentro, enfocándose en entregar creativamente valor a los clientes en lugar de obsesionarse con impulsar su cartera de productos, crea una flexibilidad inherente en las organizaciones... **La concentración en torno a los problemas de los clientes da como resultado la resistencia que protege a las empresas de las tormentas económicas**”.*





A pesar de ciertas limitaciones, la revolución copernicana en la gestión y el liderazgo está en marcha y avanza inexorablemente, siendo un hecho que las burocracias jerárquicas tendrán más y más dificultades para sintonizar con el mercado, debido fundamentalmente a que el poder está cambiando del que vende al que compra.

Así como los esfuerzos combinados de los poderes fácticos en los siglos XVI y XVII no pudieron detener el progreso de la Revolución de Copérnico en astronomía, también las grandes burocracias jerárquicas en la actualidad, aunque aparentemente todopoderosas, sucumbirán al poder, influencia y alcance de los nuevos modos de conducción organizacional, que benefician más y mejor a los clientes, a los empleados, a la sociedad, a los líderes, gerentes y referentes, así como también a las organizaciones y sus inversores.

Derribe los muros que obstaculizan la colaboración

Aquell@s que lideran conectan a las personas entre sí. No las dividen sino que las conectan, unen y enlazan. Derriban todo aquello que entorpezca la colaboración. Se dedican a reunir personas y formar equipos enfocados en hacer que las cosas sucedan.



Escuchar más, hablar menos

Una organización, entre muchas otras definiciones, es una gran red conversacional, un sistema dinámico que inhibe o fomenta tanto los problemas y limitaciones, como los aciertos y los éxitos. Dicho de otro modo: el desempeño de la empresa es directamente proporcional a la calidad de las conversaciones que se producen entre sus miembros y los otros integrantes del ecosistema organizacional.

La cultura, el cambio y la comunicación son tres conceptos estrechamente vinculados en la vida de una organización. La cultura de una organización comienza con su [propósito](#) (por qué hace lo que hace) y ha de inspirar a sus empleados y/o colaboradores (más talentosos) para que éstos creen experiencias de calidad para sus clientes.

Todo empleador quiere que sus colaboradores sientan que pertenecen a su organización, *que tengan la camiseta puesta*, porque así dan lo mejor de sí mismos cada día que concurren a la organización.

En la medida que ir a trabajar tenga un sentido mayor que ganar un salario, esos colaboradores comprometidos se sienten capaces de no sólo de tomar riesgos sino de contribuir con su actitud e inteligencia. Ese tipo de pertenencia profunda se produce cuando una organización fomenta una cultura que ayuda a los empleados a sentirse emocionalmente conectados. La cultura organizacional se crea a través de las experiencias que los empleados tienen con la organización, así como también con las interacciones cotidianas que los empleados tienen entre sí y con sus jefes.

Una organización, entre muchas otras definiciones, es una gran red conversacional, un sistema dinámico que inhibe o fomenta tanto los problemas y limitaciones, como los aciertos y los éxitos. Dicho de otro modo: el desempeño de la empresa es directamente proporcional a la calidad de las conversaciones que se producen entre sus miembros y los otros integrantes del ecosistema organizacional.

En una organización, por ejemplo en la suya señor/a lector/a: ¿se producen conversaciones de calidad?, ¿cómo y cuándo se conversa?, ¿qué conversaciones tienen?, ¿cuáles faltan?, ¿cuán efectivas son las que mantienen?, ¿quiénes participan de esas conversaciones?, ¿los empleados, clientes, proveedores, la comunidad, la competencia?, ¿todos o algunos de ellos?

Nuestro tiempo está signado por profundas transformaciones en todos los niveles. En lo organizacional está quedando obsoleto el modelo de gestión taylorista, que podríamos resumir como el de jefe-empleado, que implica que el segundo hace lo que el primero le indica y en lo posible sin decir nada. Este modelo agoniza y resultará cada vez más anacrónico porque en el mundo bosú es necesario que cada miembro de una empresa esté despierto para, conectado con sus semejantes, pueda acompasar y equilibrar los movimientos. Las organizaciones del siglo XXI serán inteligentes y/o de aprendizaje o perecerán.

Así como fuera del trabajo, en las redes sociales (facebook, twitter, instagram), las conversaciones son el común denominador, también en las organizaciones los empleados quieren hablar y ser escuchados, hacer saber lo que piensan, lo que sienten y lo que les motiva.

Cada vez corre menos lo de hablar de los empleados en plural, porque lo que cuenta hoy es hablar de cada uno de modo singular. Los empleados, en lugar de recibir más mensajes, lo que quieren es ser escuchados; y más los que demuestran un desempeño destacado, debido a que muchas veces entienden muy bien el negocio y a los clientes.

En la actualidad, el desafío para las organizaciones es concebirse como organismos vivos y en aprendizaje permanente, lo cual es fruto del bucle infinito que constituyen la reflexión y la acción. Gran parte del cambio cultural y la gestión del cambio en una organización se reduce a la comunicación, el elemento que articula y une la reflexión y la acción.

Ahora bien, una parte del problema cuando se habla de “problemas de comunicación” es lo que se entiende por comunicación. Ante la demanda de sus empleados de una mayor comunicación, a menudo muchos jefes y/o gerentes responden a través de una mayor cantidad de mails, presentaciones, notas internas y/o mensajes. Lo que los empleados quieren no es esta unidireccionalidad sino conversaciones en las que sus opiniones sean escuchadas.

El cambio organizacional, en particular, es un área en la que es más probable que los empleados se sientan excluidos de la discusión. Naturalmente, los propietarios, líderes, jefes y/o referentes creen que es su responsabilidad liderar los cambios dentro de su organización, pero a menudo olvidan que los buenos líderes escuchan antes de actuar. Y los mejores líderes dan prioridad a escuchar a sus mejores colaboradores.

Hay una buena razón por la cual los líderes se ponen intranquilos cuando se trata de recibir retroalimentación. Se han quemado con leche en el pasado y ven la vaca y lloran. En reuniones de coordinación y planificación sucede que muchas veces la discusión es secuestrada por los empleados menos comprometidos. Las voces más altas no siempre son las más importantes y desafortunadamente son las que a veces impulsan la conversación.



Ver la vaca y no llorar implica que quien gobierne sea selectivo a la hora de prestar atención, enfocándose en aquellos empleados que se destacan por su desempeño (compromiso e integridad) y experiencia en la organización. Es más probable que estos empleados sientan en carne propia la misión de la organización, comprendan el negocio, comprendan a los clientes y comprendan las limitaciones de lo que puede y no puede cambiarse.

Cualquier organización que desee convertirse en un lugar con propósito y sentido, no sólo un lugar donde cobrar un salario económico, ha de promover conversaciones permanentes en las que los colaboradores más comprometidos expresen sus opiniones, siendo no menor que como decisor tome medidas en función de esos aportes.

La cuestión es convertir a su organización en un organismo vivo, logrando que usted (como líder, gerente, jefe y/o referente) logre vivir (como un especie de virus) en la mente de sus colaboradores. Sino piense en lo desgastante que puede ser pedalear, siempre usted, al frente del pelotón. Cuando promueve, permite, alienta y habilita a que sus empleados co-creen junto a usted la organización, la confianza será el factor dinamizador que contagie a dar lo mejor en momentos duros como a disfrutar y ser mesurados en los buenos.

En última instancia, una organización que brilla y prospera es aquella que logra fundirse con su entorno, conversar con él, rodeándolo con sus mejores pedaleadores, que son muchos en la organización, al tiempo de atraer a más personas que desean sumarse a su pelotón.

Hemos
creado Compass
Consultores con
un solo
propósito:
**mejorar el
rendimiento de
su organización
a través del
empoderamiento
o de su gente,**
su activo más
valioso.



ORGANIZACIONES SIGLO XXI
DESARROLLO DE LÍDERES
GESTIÓN DE PERSONAS



TRANSFORMACIÓN – RESULTADOS – CULTURA – EQUIPOS



SOLUCIONES INTEGRALES PARA LA GESTIÓN HUMANA DE SU ORGANIZACIÓN

Colaboramos con usted 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.

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



COMPASS
CONSULTORES

