



Joseba Álava

Gerente de consultoría RRHH en PKF Attest

La gestión de personas en las organizaciones tras el ‘Cisne Negro’

Comencemos poniendo un poco de luz al titular, el *Cisne Negro* es una metáfora creada por el economista Nassim Nicholas Taleb, para referirse a un suceso que ocurre por sorpresa, que nadie ha pronosticado y que no ha sido tomado en consideración, ya que sobre el papel era sumamente complicado que ocurriese, pero que cuando ocurre, tiene un gran impacto.

Las características principales de un *Cisne Negro* son tres, como ya hemos mencionado es *inesperado* y por lo tanto nadie se ha preparado para protegerse frente a sus consecuencias, otra de sus características, es que *tiene un gran impacto*, por lo general de forma negativa y a nivel mundial, la tercera característica es su *predictibilidad retrospectiva*, una vez que sucede comienzan a resaltarse las señales existentes y surgen propuestas sobre lo que se podría haber hecho para evitarlo o anticiparse para atenuar en la medida de lo posible su impacto.

El *Cisne Negro* al que me refiero es el Covid-19, este pequeño virus que nos ha desmontado los planteamientos existentes en todos los aspectos y que nadie vio venir, pero que todo el mundo ahora ya pronosticaba y tenía soluciones.

Pedro Luis Uriarte, en una charla reciente en la Sociedad Bilbaína, ya hablaba de este *Cisne Negro* y del potencial impacto socioeconómico que iba a tener si seguíamos actuando desde el conformismo y la autocomplacencia. El foco en su conferencia estaba puesto más en los aspectos económicos, yo en cambio me voy a centrar en las personas que componen las organizaciones y la necesidad de un cambio en el modelo de gestión para tratar de reinventarlas.

Según numerosos estudios, la manera en que hoy dirigimos las organizaciones ya no funciona, las personas en un tanto por ciento elevado sienten desinterés por su trabajo, una encuesta de Gallup, concluyó que solo el 13% se siente implicado con su trabajo, el 63% no se implica y el 24% muestra activamente su desinterés. A la vista de estos datos y como forma de responder a los potenciales *Cisne Negros* que podamos encontrarnos, tenemos que ser capaces de definir en las organizaciones, propuestas de actuación para que las personas desarrollen un marcado sentido de pertenencia y satisfacción.



Dichas propuestas tienen que estar claramente orientadas, tal y como decía Nassim Nicholas Taleb, a lograr resultados escalables, debe ser el propio modelo capaz de crecer sin necesidad de una fuerte dedicación y atención personal al mismo, convertir a las personas de la organización en elementos activos del modelo, referenciadoras y desarrolladoras, de otra manera si se depende de la inversión de tiempo y esfuerzo que el/la responsable invierta, el impacto es finito y vinculado a las horas de dedicación.

En la actualidad, debemos enfocarnos en crear organizaciones saludables, centradas en generar un espacio de satisfacción y autorrealización para las personas. Con este marco, Frederic Laloux plantea su modelo de organizaciones TEAL o Evolutivas, donde desde las organizaciones se trabaja con las personas para descubrir y acceder a su auténtico Yo, conocer sus capacidades, potencialidades e inquietudes y ver cómo encaja todo ello con los objetivos de la organización. Para de esta forma explotar los talentos individuales y desplegar su singular potencial, desarrollando la autogestión y el empoderamiento de las personas, incorporando nuevas líneas de actuación desde la escucha abierta, sin prejuicios ofreciendo retroalimentación a las personas para la mejora de sus competencias.



■

**Es clave la comunicación,
definir un mensaje
que emocionalmente
enganche y una historia
que aporte visión global**

■

Por otro lado, la responsabilidad de las organizaciones, no está enfocada solo en sus accionistas, sino también en sus profesionales, clientes, proveedores, la comunidad en la que se enmarca y con la sociedad en general. Los valores de la organización se convierten en el verdadero motor y guía para las personas, donde se crean entornos colaborativos, con equipos autogestionados sin un liderazgo formal establecido, donde las tareas de *management* se reparten entre las personas del equipo, con una figura de *coach* con responsabilidad de facilitar y ofrecer su ayuda a las personas y equipos.

En entornos complejos, como los actuales, las estructuras jerárquicas pueden convertirse en un cuello de botella, la toma de decisiones se ralentiza o no llegan a tomarse. En las organizaciones TEAL, el proceso de toma de decisiones está delegado en cualquier persona de la organización, pero con dos premisas básicas: buscar el consejo de personas expertas en la materia y de las personas que van a verse afectadas de manera significativa por la decisión que se va a tomar.

Otro elemento clave a desarrollar es la comunicación con las personas, definiendo para ello un mensaje atractivo, que emocionalmente enganche, y para ello es necesario no solo ofrecer datos, sino crear un relato, una historia convincente, que aporte visión global, frente a la alta especialización.

En este proceso de comunicación es necesario trabajar la empatía para establecer relaciones interpersonales fluidas, centrarnos en cuidar del resto de profesionales de la organización, y potenciar, por ejemplo, el humor para crear un clima de relajación que ayude a recuperar el tono relacional interno y fluya la creación de ideas y propuestas.

Por todo lo comentado debemos trabajar la proactividad para aprender y anticiparnos desde el conocimiento de lo vivido y en base a lo planteado, realizar una propuesta focalizada en poner a las personas de la organización en el centro, dotarlas de mayor autonomía y responsabilidad para aportar y construir un modelo diferente, donde el liderazgo se delega en las personas, se creen equipos autogestionados con capacidad para tomar decisiones de forma ágil, sin perder de vista el impacto de estas decisiones.

En resumen, vemos que el cambio es posible, pero ¿estamos dispuestos a aprender de lo vivido y cambiar los parámetros con los que estamos trabajando en la actualidad?