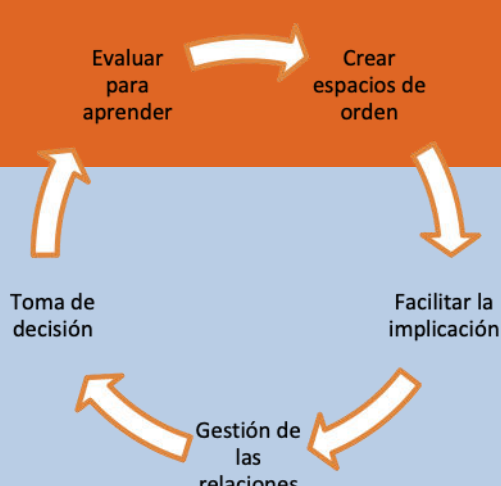


LIDERAR ORGANIZACIONES EVOLUTIVAS

Los sistemas de gestión que hemos utilizado, con éxito, las últimas décadas tienen dificultades para ser eficaces en un mundo VUCA. Son sistemas pensados para situaciones complicadas, no complejas, y solo en aquellas resultan útiles

En la agenda de los directivos y directivas y de los mandos cada vez son más habituales las situaciones complejas. Es necesario, por tanto, actualizar los métodos de gestión especialmente en las CINCO FUNCIONES BÁSICAS :



1. GENERAR ESTABILIDAD: Crear espacios de orden

En un mundo inestable y en cambio acelerado la primera función del liderazgo es generar un entorno de estabilidad que otorgue seguridad y momentos de pausa para evitar la gestión reactiva e irreflexiva constante.

En esta función el /la líder acordará:

- La identidad (¿quién somos?)
- La misión (¿qué valor aportamos a nuestros clientes y usuarios?)
- Los valores (¿qué nos caracteriza como sistema humano?)
- La visión (¿hacia dónde queremos ir?)

Y creará los espacios de reflexión para interiorizarlo.

2. FACILITAR LA IMPLICACIÓN

Liderar quiere decir compartir con otras personas una visión y un proyecto. La obediencia y el seguidismo de un liderazgo carismático son insuficientes en un entorno VUCA. Necesitamos personas que aporten valor y también considerar los diferentes actores implicados y sus expectativas.

En esta función el/la líder gestionará:

- La calidad y oportunidad de los encargos
- Los sentimientos de pertenencia a la visión y al proyecto
- La visibilidad y el reconocimiento de los diferentes actores
- La capacidad y la voluntad de aportación de valor de los diferentes actores.
- Los diferentes *stakeholders* (internos y externos)



3. GESTIÓN RELACIONAL

La respuesta al aumento de la complejidad externa debe de ser el aumento de la complejidad interna, mediante procesos más participativos y más transversales. Debido a ello saber gestionar las relaciones se ha convertido en un factor de eficacia de primer orden

Gestionar las relaciones incluye:

- Definir bien el rol desde donde se comunica
- Crear espacios relacionales evolutivos
- Saber manejar relaciones racionales y también emocionales
- Saber reconducir las relaciones manipuladoras
- Saber afrontar situaciones de conflicto

4. TOMA DE DECISIONES E INTELIGENCIA COLECTIVA

La toma de decisiones tras un proceso de análisis racional de los problemas es insuficiente en situaciones muy dinámicas y con información incierta o subjetiva. En situaciones de alta complejidad necesitaremos apelar a métodos de Inteligencia Colectiva para activar todos los recursos disponibles en el equipo. La mirada sistémica y los procesos creativos son buenos métodos complementarios en estas situaciones.

Esta función incluye:

- Saber alternar los métodos racional, sistémico y creativo
- Crear espacios de diálogo
- Saber crear las condiciones para la emergencia de la Inteligencia Colectiva
- Saber crear un “nosotros” como sujeto antes de la toma de la decisión



5. EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

Los sistemas de control de gestión se convierten en sensores de las tendencias de la organización para facilitar una adaptación ágil a los cambios del entorno. Se trata de disponer de sistemas de feed-back que se orienten al aprendizaje más que al control, i a la capacidad adaptativa más que a garantizar el cumplimiento de estándares.

Esta función incluye:

- Crear un cultura orientada al aprendizaje
- Disponer de un sistema de indicadores inteligente
- Crear espacios regulares para interpelarnos: ¿qué hacemos, cómo lo hacemos, qué deberíamos hacer (y no hacemos)?,