



YACHAYHUASI - Reflexión #17

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes caciques recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que facilitan, lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; Website: <<http://amauta.org>>

SÍNTOMAS DE UNA CRISIS VENIDERA

En 1996, Bob Willard, autor del libro *"La Ventaja de la Sostenibilidad"*, identificó, durante sus 34 años en la alta gerencia de IBM-Canadá, una serie de "síntomas" que suele presentarse antes de una crisis interna seria en un equipo o grupo. Durante esta última década, hemos validado algunos, modificado otros y añadido aun otros, basados en nuestra experiencia con centenares de grupos y equipos gerenciales en América Latina. Los Síntomas de una Crisis Venidera son:

- **No hay visión compartida del futuro:** Tener múltiples visiones incompatibles entre si y/o la ausencia de una visión compartida del equipo (y no sólo la de la empresa), puede ser tan improductivo como salir de viaje sin acordar el destino. Entre más el equipo y sus integrantes pueden soñar juntos y visualizar juntos cómo quieren ser (y no sólo hacer) en algunos años, más probabilidad tienen para lograrlo.
- **Las reuniones son improductivas:** Como dijo una vez un cínico: "Cualquier problema sencillo puede volverse muy complicado si se organizan suficientes reuniones para resolverlo." Las reuniones improductivas reflejan una improductividad organizacional y una señal segura de una crisis venidera. En una entrega futura de Yachayhuasi, retomaremos este tema.
- **Una minoría de personas tiene una participación mayoritaria:** Entre más personas participan activamente en un equipo con sus ideas, experiencias y sabiduría, más recursos tiene la colectividad y más personas hay con sentido de pertenencia y la camiseta puesta y sudada.
- **Los desacuerdos se discuten en privado:** El "Correo del Pasillo" ofrece la oportunidad de "botar corriente"...y lo que termina electrocutada es la confianza. El equipo es responsable de abordar sus desacuerdos y si no lo hacen, una crisis se acerca. La ropa sucia se lava en casa...y con un buen jabón de transparencia.
- **Las decisiones son tomadas por unas pocas personas:** Mientras en un principio en la vida de un equipo, el líder toma la mayoría de decisiones, en la medida en que el equipo se desarrolle, las decisiones deben ser tomadas por consenso. Como puede constatar cualquier padre o madre de adolescentes, una señal segura de una crisis familiar venidera es cuando el padre sigue siendo excelente padre de niños chiquitos...pero con "niños" ya adolescentes.
- **Existe un exceso de personas con los mismos recursos, estilos y/o carencias:** Entre mayor diversidad en el equipo, mayor potencial de sinergia. Entre mayor similaridad (menor diversidad), mayor facilidad para lograr acuerdos...especialmente aquellos que salen mal. Los equipos más exitosos en los procesos de transformación cultural son aquellos que han aprendido a aprovechar la diversidad y valorar al iconoclasta contestatario dentro del equipo.
- **Falta auto-evaluación periódica de funcionamiento:** Lo que no se evalúa no se puede mejorar. Evaluamos, medimos y corregimos centenares de procesos, competencias y procedimientos duros. Sin embargo, generalmente no hacemos lo mismo con los blandos como la comunicación, el nivel de reconocimiento positivo, el trabajo en equipo, la efectividad de la reunión, los cuales pregonan una crisis venidera.

REFLEXIONES:

- ¿Cuáles tres de estos síntomas se ven más en nuestro equipo o grupo?
- ¿Cuáles ya son parte de la cultura de la organización?
- ¿Qué vamos a hacer al respecto?