LIDERAZGO Y BIENESTAR ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS COMPLEJOS Y/O PARADÓJICOS

Posted on 17 abril, 2019 by Eduardo Escalante Gómez

Category: Literatura
Tags: Columnas Literatura, Vitrales

Se piensa que existe una realidad física que puede descubrirse a través de la investigación empírica y que, una vez descubierta, puede definirse y ordenarse sin ambigüedad. En la práctica, las interacciones humanas son muy diferentes.

La "paradoja de la privacidad" en la gestión del conocimiento, por ejemplo, establece que si permites que las personas mantengan su conocimiento privado, lo compartirán, si les dices que lo compartan, lo mantendrán en privado. La paradoja de la restricción frente a la acción: a veces la mejor acción es no hacer nada; otras veces, debe actuar incluso cuando no se siente preparado para hacerlo. *Otro ejemplo relacionado con el liderazgo: hay que perder el control para ganar el control. Piense en cuántos refranes intelectuales se expresan como una paradoja o aparente contradicción.*

La vida sería mucho más simple si todo encajara en una sola categoría, o si hubiera una sola respuesta correcta para todo. Por desgracia, este no es el caso. Muchos líderes organizacionales están perplejos en la actualidad por imperativos aparentemente contradictorios, por ejemplo, cambio / adaptación frente a continuidad o colaboración frente a competencia.

Cuando se trata de problemas intratables y sistemas no causales, la evidencia disponible a menudo apoya hipótesis contradictorias (que pueden ser todas correctas o incorrectas). No se trata de buscar consenso o compromiso, sino construir experimentos seguros para probar estas hipótesis contradictorias para ver cuál funciona o falla.

> *¿Qué significan estos constructos en este tipo de contextos donde no entendemos completamente el problema, donde no hay soluciones o respuestas correctas y las interacciones no son lineales?*

El liderazgo y el bienestar organizacional enfrentan situaciones complejas y a menudo paradójicas. ¿Qué significan estos constructos en este tipo de contextos donde no entendemos completamente el problema, donde no hay soluciones o respuestas correctas y las interacciones no son lineales? En especial, esta pregunta es importante cuando se recurre a tantas soluciones voluntaristas a menudo de bastante simplicidad. Siempre hay que tener presente que nos enamoramos y desenamoramos de las modas activamente desarrolladas por "speakers" que indudablemente tienen el talento que una determinada época quiere escuchar.

Una de las únicas cosas de las que podemos estar seguros al intervenir en un sistema complejo y/o paradójico es que habrá consecuencias no deseadas. Incluso la solución más bien intencionada y bien pensada podría tener el efecto totalmente opuesto de lo que pretendíamos.

Por lo tanto, algunas de las cosas que se considerarían responsables en contextos en los que la implementación de soluciones de expertos o el cumplimiento de las normas podrían ser legítimas, en otros contextos serían realmente irresponsables.

En lo complejo y paradójico, la responsabilidad implica garantizar que las intervenciones sean "seguras y validadas", por ejemplo, determinadas prácticas organizacionales para la madurez del bienestar en la organización, la prácticas organizacionales para el desarrollo de "relaciones confiables"; o las prácticas para el desarrollo del liderazgo efectivo para el alto desempeño para elevar la comprensión de la calidad de la ejecución de determinados procesos.

> *En lo complejo y paradójico, la responsabilidad implica garantizar que las intervenciones sean "seguras y validadas"*

Se requiere tener estrategias de amplificación y amortiguación y SIEMPRE asegurarse de contar con mecanismos de retroalimentación adecuados para monitorear el impacto de las acciones. También

implica distribuir el riesgo a través de intervenciones experimentales múltiples, diversas (incluso contradictorias) y, a veces, oblicuas, y estar listo para aprender del fracaso.

En contextos complejos y/o paradójicos, no hay reglas ni mejores prácticas que seguir, y escuchar a los expertos a menudo puede conducirnos por el camino equivocado. Metafóricamente se trata de "cruzar un río sintiendo las piedras.

Esto significa que los líderes requieren diferentes conjuntos de habilidades: deberán saber cómo dar sentido a los contextos volátiles y ambiguos, poseer conceptos y herramientas para validar la instalación de determinadas prácticas de liderazgo y de prácticas organizacionales para que se eleven los niveles de madurez en la comprensión de lo que significa el bienestar organizacional; necesitarán humildad para reconocer cuando no saben y coraje para experimentar; deberán rodearse de suficientes perspectivas diversas para minimizar el riesgo de ser cegados y no pueden permitirse ser complacientes.

Se trata de vestir el discurso intelectual sobre el liderazgo y el bienestar organizacional con el ropaje de la dinámica de la organización, no vaya a estar ocurriendo que el “rey va desnudo”. Nunca olvidar que el "speaker" expone una solución talentosa con rasgos de universalidad y luego parte y quienes quedan son los que viven la relatividad de lo complejo y/o paradójico, salvo que el "speaker" sea contratado y se tienen las “pruebas al canto”. C^2