

Autor: Mariano Barusso | Octubre, 2020

La desconexión fabrica riesgos y produce alienación.

Regodearnos confortablemente anestesiados respecto de nuestro funcionamiento en silos o de la falta de coordinación entre las áreas de la empresa debería preocuparnos seriamente y, como mínimo, darnos vergüenza en lugar de sentir que poseemos una inteligencia aguda.

Esa vidriería *aislada* y decadente cerca de Murano me pareció una imagen ideal para acompañar el sentido de este artículo, sobre la destrucción de valor y salud organizacional que genera el ilusorio modelo de independencia, localismo y especialización al que le atribuimos, de manera no consciente, la llave de nuestra supervivencia.

En los cientos de procesos de transformación organizacional que he liderado y acompañado siempre se cumplió esta regla (te invito a que la anotes): **allí donde hay desconexión en la coordinación de acciones, algo grave va a ocurrir... y ocurre.** Y me refiero a consecuencias realmente graves: accidentes de magnitud, pérdidas de mercados y quiebra de compañías.

La desconexión en la coordinación de acciones satisfactoria y confiable destruye valor.

No hace falta una inteligencia superior ni formación de posgrado para ver y actuar sobre esto, sino cuatro **disposiciones** desarrollables en cualquiera de nosotros: criterio de realidad, observación, sensibilidad y coraje. ¿Cómo es esto? Te cuento.

Por **criterio de realidad** me refiero a no dudar de que somos y producimos en la interdependencia. No estoy apelando a la emocionalidad empresarial y consultiva posmoderna, sino a un entendimiento racional de cómo es la realidad de nuestro organizarnos, en tanto sistemas *socio infotecnológicos* (i):

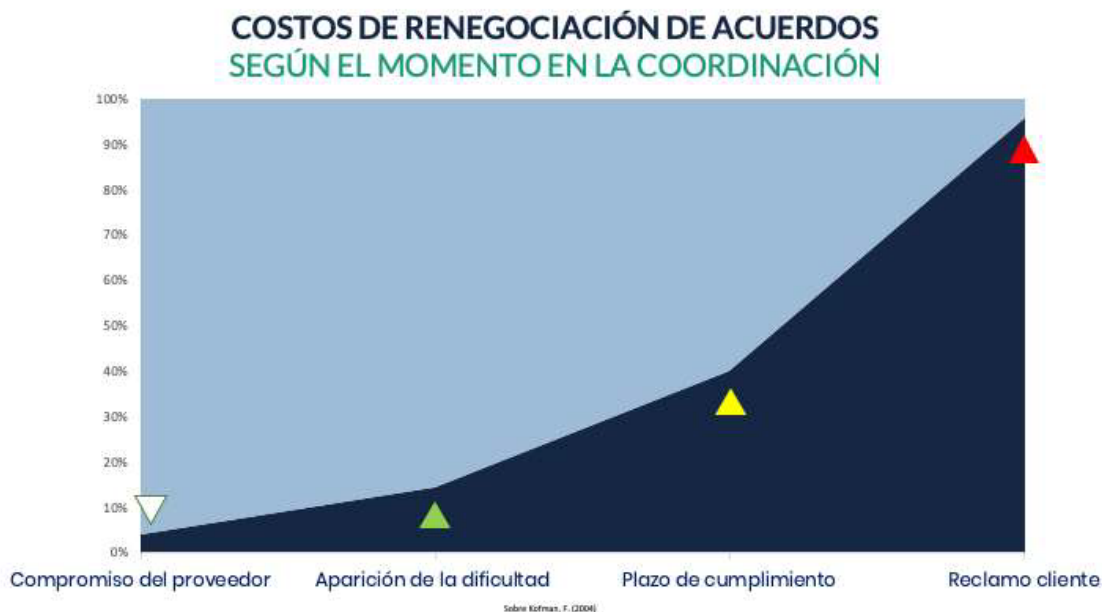
1. A nivel individual, para el [Homo Sapiens](#), trabajar es interdepender; porque lo que hacemos es **con otros y para otros**. En el momento en que nos olvidamos de eso, alguien está pensando en prescindir de nosotros o, tal vez, solo sea que volvimos a [alienarnos](#) por un rato. El tema es que no podemos trabajar sin los aportes de otros y sin el sentido subjetivo y sustantivo de estar realizando algo que otro necesita de nosotros. Este olvido fundamental ocurrió en el caso de un accidente serio que recuerdo al escribir estas líneas, en una empresa del sector transporte.
2. A nivel organizacional, toda empresa es un conjunto de comunidades relativamente desconectadas, que sobreviven y crecen [coordinando acciones en el lenguaje](#): el único **proceso de negocio** que conozco (coincido plenamente en este sentido con [Fernando Flores](#)). Desde esta perspectiva, los procesos de negocio se basan en la interacción social y no entienden nada de modelos organizativos por diseño (del modelo que se te ocurra), pero sí entienden mucho de **temores, defensas y ocultamientos** entre personas y grupos. Es el caso de la pérdida de mercado que recuerdo en una de las operaciones de una gran compañía de consumo. Sí, un mercado del exterior puesto en riesgo por ocultamiento temeroso y negligente entre las áreas corresponsables.
3. A nivel contextual o macro organizacional, la interconexión actual del mundo determina que la efectividad de cualquier empresa sea la consecuencia de su integración madura en ecosistemas complejos. ¿Dónde están hoy los límites entre lo externo y lo interno en una empresa de tecnología, de farma o de energía? ¿Y en una repartición gubernamental? Si te queda alguna duda sobre este punto, preguntale al Covid-19 y a la *lejana China*. La ignorancia de esta realidad resultó en la cuasi quiebra de otra empresa cliente centenaria, a pesar de nuestra desoída insistencia a su Comité Ejecutivo.

Trabajar es interdepender, porque necesitamos hacerlo con otros y para otros.

Necesitamos expandir nuestra capacidad de **observación**, dedicarnos a prestarle atención a **dinámicas sistémicas que no son obvias** –aunque no

son invisibles– para comprender la emergencia de riesgos indeseables. Trabajamos en [contextos de alta complejidad](#) y en [sistemas adaptativos](#) complejos que desafían a nuestro cerebro en su costumbre de buscar causalidades lineales. Las conexiones y desconexiones están ahí, para ser descubiertas... solo nos requiere una reeducación de nuestra *percepción* (que igualmente va a seguir siendo [limitada](#)), inclusive para poder beneficiarnos complementariamente con las [tecnologías disruptivas](#) que la pandemia aceleró.

La construcción de verdadera interdependencia nos requiere ser **sensibles** frente al **temor**: la fuente primaria de la [desconexión destructiva y alienante](#). Las defensas y el ocultamiento, tácitamente consensuado con el otro y destilados directos del temor, nos llevan a evitar la coordinación y el conflicto generativo con el otro, generando problemas diferidos mucho más serios que los que creemos que evitamos. Pero, ¿el temor a qué?, si somos todos profesionales adultos y responsables. Y... el temor a ser juzgados negativamente por el otro, a reconocer un error propio, al conflicto interpersonal o a sentirnos incómodos porque tenemos que aprender algo que no sabemos. La negación de ese temor ancestral destruye valor, una y otra vez (puedo brindar decenas de ejemplos a este respecto).



En este sentido, nuestro **coraje** es convocado para actuar a pesar de ese temor egocéntrico, ese temor que utilizamos como un mal consejero **cuando elegimos preservar nuestro ego por sobre la construcción de valor** (*interdependiente*, disculpame la obviedad). Estamos llenos de temores, pero solo si aprendemos a considerar este sentimiento como un aliado fundamental de nuestra evolución más que como un sentimiento vergonzante, vamos a poder apoyarnos en él como un socio inteligente para

coordinarnos y aprender con otros. *Es un imperativo frente a [la complejidad y el caos que hemos creado](#).*

Mencionaba al comienzo de este artículo que no hace falta mucha formación para comprender estas relaciones, aunque, seamos justos, un poco de "teoría para la acción" ayuda. Siempre me acompaña el lúcido [Chris Argyris](#) cuando nos habla de nuestra [incompetencia entrenada para aprender](#): "*Es difícil interrumpir y corregir procesos de fragmentación y evitación si no son discutibles, si las normas grupales convalidan su indiscutibilidad y si los participantes saben que actúan de maneras que alientan la persistencia de los rasgos que critican, pero no lo manifiestan.*" Sus aportes sobre el aprendizaje y las rutinas defensivas son centrales para promover niveles superiores de procesamiento de incertidumbre a partir de la interdependencia madura.

Es difícil interrumpir y corregir procesos de fragmentación y evitación si no son discutibles – Chris Argyris.

¿Algo de lo que cuento aquí te suena familiar? Entiendo que sí. Entonces, te propongo recuerdes esta **relación directa entre desconexión y riesgos indeseables** y que, la próxima vez que en tu equipo hablen de "silos", se tomen con mayor seriedad esa confortable letanía. Si querés, [podemos conversar](#).

Mariano Barusso | Es Director General de [Asertys](#), Consultoría en efectividad y transformación organizacional.

Para conocer más sobre el tema, reflexionar juntos sobre cómo aplicarlo en su firma o hacernos algún comentario sobre este artículo, por favor visítenos en [Asertys](#). Estamos disponibles para ayudarlo y valoramos su aporte.

Copyright © 2010245704692 Asertys, Imagen de portada: "Cambio" (Mariano Barusso 2011). Una vidriería "aislada" e inoperativa cerca de Murano.

ⁱ Comencé a utilizar el término socio infotecnológico para referirme a la actual organización formal humana, en reemplazo del término clásico socio técnico acuñado por Emery y Trist (*Tavistok Institute, 1954*). Aún no exploré si el término ya está siendo utilizado por otros profesionales o investigadores.