

Cultura organizacional post COVID-19

En un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (Entorno VUCA), las empresas deben hacer de la resiliencia una prioridad, entendida ésta como la habilidad de la organización o de cada una de sus unidades, de anticipar, absorber, adaptarse positivamente y recuperarse de impactos profundos de forma oportuna y eficiente, incluso garantizando la preservación, restauración o mejora de sus estructuras y funciones básicas.

Resumen autorizado por la Agencia Vasca de la Innovación, Innobasque¹.

Octubre 2020- Dicha resiliencia debe incorporar cambios en la organización y en las estructuras mentales, ya que esta no será posible sin cambios en las estructuras internas, sin suficientes modificaciones en la tecnología o en el manejo de la información.

Se debe hacer frente a potenciales riesgos y asegurar una estrategia robusta, **para distintos escenarios**, identificando la oportunidad de desagregar la organización en una red de equipos pequeños, los que, en base a prioridades y directrices establecidas, respondan ágilmente y de la mejor manera, pudiendo además colaborar con otras personas y organizaciones externas. De este modo se favorece la innovación abierta, **construyendo una organización flexible y adaptativa**. Esto implica el paso de una organización anclada en el pasado a otra que aprende a través de nuevos sistemas de pensamiento y modelos mentales como la suma de conocimientos y opiniones de los miembros de la organización que se nutren entre sí, **incentivando el aprendizaje colectivo**. Los equipos deben incorporar distintas competencias para desarrollar y llevar a mercado, ideas aportadas por todas las personas, entendiendo su capacidad de ejercer liderazgo cuando son motivadas y no controladas, y de esta manera ir **fomentando el emprendimiento**. Esto se logra evitando el pensamiento de grupo, generando un ambiente adecuado para que los pensadores

independientes para que puedan compartir sus reflexiones, logrando un amplio rango y diverso de ideas que permitan la mejor interpretación del entorno cambiante, **fomentando el pensamiento divergente**. A la vuelta de la esquina está la oportunidad de generar una nueva cultura y mecanismos organizativos que, **fomentando el pensamiento crítico** en la toma de decisiones, les entregue la capacidad de analizar y evaluar las distintas perspectivas existentes en torno a un mismo tema, en un entorno actual, donde hay un gran volumen de información, incluida la información falsa. La producción y la innovación debe acercarse al usuario final, viendo desde los ojos del cliente y situándose fuera de la organización, **pensando desde fuera hacia dentro**. Se debe, por último, **evitar caer en la autosatisfacción y autocomplacencia** y analizar posibilidades de mejora incluso en nuestros casos de éxito.

De aquí se desprenden una serie de interrogantes que pueden aportar a la cultura y organización empresarial:

- ¿Cómo ha reaccionado su empresa ante la crisis?
- ¿Se ha detectado debilidades que habría que subsanar?
- ¿Se valora el aporte de ideas del equipo?
- ¿Se ha abierto a la posibilidad de trabajar con agentes externos?

¹ Referencia Informe Innobasque de Prospectiva 2020. Reflexiones post Covid-19. (2021), de Innobasque website: https://www.innobasque.eus/microsite/quienes_somos/publicaciones/publicacion-555/