

Claves para despuntar con éxito ante la incertidumbre

¿Cómo serán las organizaciones ideales en las que vamos a trabajar en el futuro? ¿Qué buscarán las empresas en sus plantillas? ¿Cuáles serán las nuevas formas de gestionar el trabajo y los equipos? El nuevo escenario de incertidumbre nos abre a nuevas formas de gestión y relación en las organizaciones.

[ILUSTRACIÓN: SOL UNDURRAGA]

Según la RAE, incertidumbre significa “falta de certidumbre”. Es decir, falta de certeza, sin obligación de cumplir algo, falta de adhesión de la mente a algo conocido y sin temor de errar; incertidumbre es lo contrario a algo que es cierto y verdadero, que no se pone en duda, que tiene certeza.

Así pues, la idea de incertidumbre, aunque en origen un término neutro, parece ser un estado mental, una experiencia subjetiva y cognitiva que nos lleva a cada individuo a relativizarla y vivirla de forma diferente, gran parte de las veces, negativa, muy relacionado con el miedo al futuro, al suscitar dudas sobre lo que pueda ocurrir. La incertidumbre está relacionada con algo cambiante, sin previsión, poco fiable o desconocido, que puede provocar temor, inseguridad o duda ante el futuro incierto.

Viene, además, unida a un dilema en la toma de decisiones, a variables desconocidas y a circunstancias que irrumpen en la normalidad; creando así un estado de a-normalidad que nos expulsa de lo habitual y de nuestra zona de confort.

Puede ser un estado individual, con disyuntivas personales que arrastran gran carga emocional o puede ser un estado de incertidumbre social y económica, con variables complejas, que provoca amplios dilemas de mayor y más amplio impacto.

En estos momentos, la incertidumbre afecta a la sociedad en general y está muy acompañada por un complejo, y a veces contradictorio, grupo de elementos. Por ejemplo, con la falta de información y al mismo tiempo con la sobreinformación, con amenazas viejas y al mismo tiempo nuevas, con reinversiones obligadas y al mismo tiempo nuevas oportunidades...

Aunque el futuro nunca ha sido seguro, cierto, completamente predecible, con incertidumbre lo es todavía menos. Además, los miedos y la falta de confianza en cualquiera de las hipótesis de pronóstico y previsiones, junto a la ausencia de indicadores fijos y fiables, incrementan en millones las posibilidades y probabilidades, que muchas veces nuestra mente no es capaz de asimilar y procesar.

Si hasta ahora la velocidad a la que vivíamos e incorporábamos los cambios era vertiginosa —incluso demasiada para muchas personas y organizaciones que no tenían tiempo o medios para poder asimilarlos—, ahora el cambio radical que nos exige este momento nos ha dejado en muchas áreas con escasez de herramientas o recursos probados que nos ayuden con el cambio o reinención necesaria.

El cambio radical que nos exige este momento nos ha dejado con escasez de herramientas o recursos probados que nos ayuden a la reinención necesaria

Por otro lado, es posible —y tenemos que hacerlo probable— que la incertidumbre nos abra un gran y esperanzador campo para la exploración, la creatividad, la innovación, el emprendimiento, la novedad... de forma excitante, atractiva e ilusionante y con más humanidad en todas las áreas y en todos los aspectos de la vida, desde la cultura empresarial o la economía, hasta la educación o el ocio.

Podríamos cuestionarnos sobre qué sería lo más beneficioso para nuestro trabajo, nuestra empresa, nuestro proyecto... inspirándonos en el libro de Hugh Courtney, *20/20 Foresight: crafting Strategy in a Uncertain Word*, publicado por *Harvard Business Review Press* en octubre de 2001, tras los ataques a las Torres Gemelas en Nueva York de septiembre. Para ese... futuro ilusionante y disruptivo deberíamos plantearnos estas cinco preguntas acerca de qué hacer a partir de ahora en nuestras organizaciones:

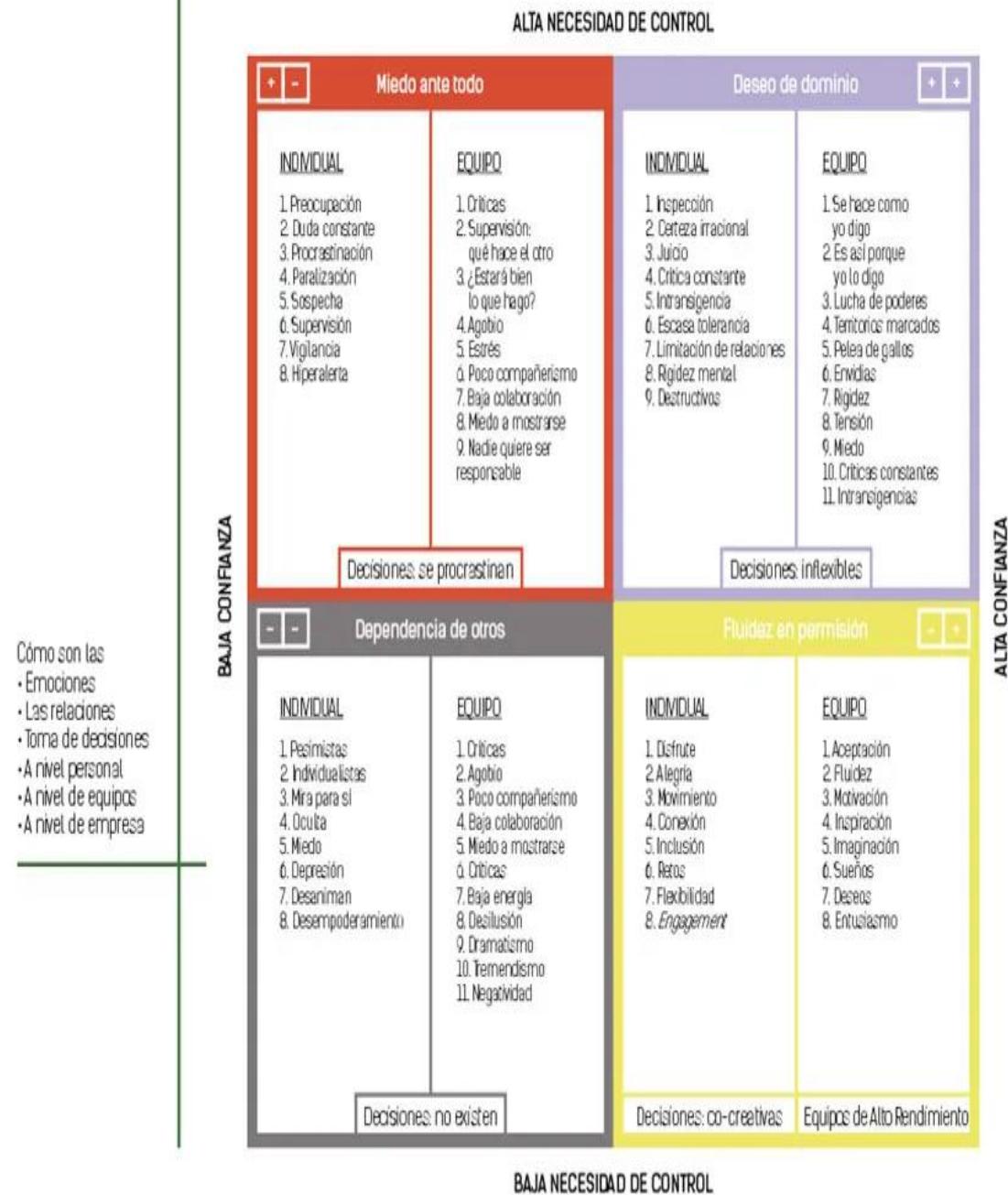
1. ¿Reinventarse, continuar o adaptarse?
2. ¿Cuándo hacerlo? ¿A qué esperamos?
3. ¿En qué nos centramos/enfocamos: diversificar o continuar con una sola línea?
4. ¿Con qué herramientas contamos: viejas herramientas y estructuras o nuevas que generemos?
5. ¿Planificamos como hasta ahora o... qué necesitamos conocer, aprender, integrar para decidir y avanzar?

Responder a estas preguntas es clave para reducir el nivel de incertidumbre en las organizaciones. Este es el poder de las preguntas para ir avanzando ante cualquier situación.

Sin embargo, ninguna de esas preguntas incluye a la persona. Todas hacen referencia a los productos o servicios, a lo que la empresa hace o a lo que cada uno hacemos dentro de la empresa. Falta aquí plantearnos preguntas sobre nuestra vida y nuestro modo personal y social de convivencia y de trabajo:

1. Cómo queremos ser y vivir en sociedad.
2. Cómo queremos relacionarnos.
3. Cómo queremos incluir a los trabajadores en el modelo cultural empresarial.
4. Cómo queremos empezar a practicar la inclusión y la diversidad.
5. Cómo atender a los valores.

Quadrante control / confianza



Obtener respuestas, tanto de manera individual como social y organizacional, nos ayudará a tomar las decisiones adecuadas y marcar un plan a seguir para, como hemos comentado, incluir las conclusiones en todas las actividades humanas, desde la educación, el ocio, el transporte, las construcciones o la organización de nuestras ciudades hasta los entornos laborales en los que pasamos gran parte de nuestra vida y que impactan con su modelo de negocio, con sus productos y servicios, directamente en la sociedad.

Así, en este momento de incertidumbre tenemos una gran oportunidad. ¿Por qué no verla así? Solo tenemos

que aprovecharla. Es ahora cuando podemos empezar a crear espacios distintos y organizaciones diferentes basadas en valores, más humanas, donde se promociona a quienes tienen nuevas competencias como puede ser de gestión de la incertidumbre.

¿Y dónde se aprenden estas nuevas competencias? Se aprenden fomentando la confianza y la curiosidad. La confianza en los propios recursos y la curiosidad (como la de unos niños) por el qué vendrá y las inmensas posibilidades de creación (o co-creación) que se nos abren. Además, esa gestión de la incertidumbre conlleva un gran desarrollo de las habilidades emocionales y sociales para gestionarse personalmente y generar buenas relaciones, buen clima laboral, llevar ilusión a lo que se hace y con quien se hace, que tiene compromiso con el “qué más es posible”, o se cuestionan “cómo puede mejorar esto”, que tienen valores y valoran, que agradecen con amabilidad...

Por otra parte, los equipos de alto rendimiento, los exitosos, serán aquellos que gestionen la incertidumbre y fluyan con ella, que no tengan necesidad de control sino que se muevan desde la confianza, la ilusión y el compromiso (*engagement*), e integrando habilidades que ahora mismo no están contempladas en la empresa, como la amabilidad, el agradecimiento, la ilusión, la felicidad... y que pasan por acciones serias —aunque también que permitan disfrutar— para reducir el estrés, la ansiedad, los abusos, las toxicidades... y llegar a generar espacios de bienestar físico, emocional y mental donde sea un placer trabajar.

Reducir nuestra necesidad de control y aumentar nuestra confianza produce además entornos más felices y productivos. Lo contrario genera miedos, deseo de dominio, dependencias... (ver cuadro).

Por eso, la gestión de la incertidumbre nos pide que pasemos a pensar en gestionar en lugar de controlar, y entrenemos y fortalezcamos la confianza individual, en el equipo y en toda la organización. Con ello conseguiremos una plantilla que se situará en el recuadro verde, el de la fluidez en permisión, donde las decisiones se toman de forma co-creativa y se generan equipos de alto rendimiento, con personas que quieren trabajar, que disfrutan haciéndolo, donde se atrae el talento y nace el compromiso (*engagement*).

Al pasar de la ilusión de control a la gestión de la ilusión, se abren posibilidades, se genera disfrute, flexibilidad y fluidez, deseo de vivir lo bueno que tenemos y lo que está por llegar, y produce sentir que la vida y nuestro trabajo nos llena, visualizando las opciones de futuro de forma positiva.

Cuando olvidamos la ilusión, nos sentimos apagados, grises, tristes, incluso desmotivados, abatidos y deprimidos. De hecho, se dice que el 85 por ciento de las personas acuden al trabajo en cuerpo, pero no en alma: van sin ilusión, porque hemos olvidado (que no perdido) la capacidad de ilusionarnos.¹

Y la ilusión tiene que ver mucho con la curiosidad, esa que nos hace estar atentos, indagando lo que puede venir, con alegría porque se espera una sorpresa positiva.

Cuando estamos al ciento por ciento en nuestro nivel de ilusión, es decir, que ocupa el cien por cien de nuestra emoción, no hay espacio para el juicio o la crítica. Solo hay espacio para sus compañeras de viaje: la diversión, la risa, la alegría, el disfrute...

- En cuanto comienza el juicio, se reduce la ilusión.
- En cuanto pensamos en el drama, se acaba la ilusión.
- En cuanto anticipamos tragedias, se va la ilusión.
- En cuanto nos vamos a la angustia, nos olvidamos de la ilusión.
- En cuanto bajamos al derrotismo, nos alejamos de la ilusión.

Claves para despuntar con éxito ante la incertidumbre:

Nos preguntamos cómo podrían ser esas empresas. O, mejor, ¿cómo son las organizaciones ideales en las que vamos a trabajar en el futuro? Son organizaciones en las que, además de valorarse a quienes tienen nuevas competencias como la gestión emocional y social, o la gestión de la incertidumbre, han apostado por 10 nuevos objetivos o 10 claves para despuntar con éxito en momentos de incertidumbre:

1. Fomentar e incrementar la confianza (individual, de equipo y como organización)
2. Reducir de la necesidad de control
3. Generar y gestionar la ilusión
4. Fomentar la curiosidad
5. Generar entornos de bienestar físico, emocional y mental
6. Promover las colaboraciones, las sinergias y la cooperación
7. Actuar con valores
8. Fomentar el reconocimiento (propio y ajeno)
9. Fomentar entornos de gratitud y amabilidad
10. Fomentar personas y empresas con propósito

Berger, Ch. R. y Bradac, J. J. (1982): *Language and social knowledge: Uncertainty in interpersonal relations*. London, Edward Arnold.

Cantabrana Ruiz de Larrínaga, K. (2020): *Incertidumbre. Del miedo a la confianza. Del control a la gestión*. Amazon.

Courtney, H. (2001): *20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*. Massachusetts, Harvard Business School Press.

Knobloch, L. K. y Solomon, D. H. (1999): "Measuring the sources and content of relational uncertainty" en *Communication Studies*, 50, 261-278.

Koolhaas, J. M. y otros (2011): "Stress revisited: A critical evaluation of the stress concept" en *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 35, 1291-1301.

Peters, A. y McEwen, B. S. (2015): "Stress habituation, body shape and cardiovascular mortality" en *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 56, 139-150.