

Guiar hacia un propósito

Fred Kofman es asesor especialista en liderazgo para empresas, y fundador y presidente del Conscious Business Center International. Impartió programas a medida a más de 15.000 ejecutivos alrededor del mundo. Hoy, nos impulsa a pensar el liderazgo en las organizaciones como un rol a conciencia basado en las relaciones entre seres humanos.

Quiero contarles porque me considero un oncólogo organizacional y por qué las grandes estructuras son confusas y llevan a la muerte organizacional por falta de comunicación entre las áreas. Entonces, se “des-organizan”. Sucede así porque solemos creer que lo que nosotros hacemos es lo más importante y que, por lo tanto, tenemos que trabajar para optimizar sólo nuestra parte. Por eso, cuando me preguntan “¿a qué te dedicas?”, respondo: soy oncólogo organizacional. Yo estudio la muerte de las organizaciones por cáncer, porque tienen células cancerígenas por todos lados.

En una empresa, una “célula cancerosa” es aquella que quiere más presupuesto, más poder, más autonomía, más gente, más superficie, más oficinas, más autoridad. Por lo general, lo consigue y ocurre como con el organismo, que muere cuando el cáncer fue demasiado exitoso. A esta suerte de muerte organizacional yo la llamo des-organización porque se parece al cáncer o al lupus donde cada uno de los organismos cree que puede trabajar solo. Es como un jugador de un equipo de fútbol que está

más preocupado por lo que hace él, por su reputación y su precio de venta, más allá de que su equipo gane o pierda. Así, vivimos en contra del alto rendimiento.

La teoría de sistemas no lineales y las organizaciones

El principio fundamental de la teoría de sistemas no lineales indica que para optimizar un sistema es necesario no intentar optimizar ninguno de los subsistemas; es decir, para optimizar el sistema es necesario suboptimizar los subsistemas, porque si alguien intenta optimizar un subsistema, estará sub optimizando el sistema. En otras palabras, en un equipo de fútbol, los defensores piensan que su tarea es defender; los arqueros creen que la suya es atajar; y los atacantes, hacer goles. Sin embargo, están todos equivocados: son todos parte de un sistema cuyo objetivo es ganar bien hoy y mañana. A fin de cumplir con un objetivo común, cada uno tiene que suboptimizar su rol y cumplir con la misión del equipo. Si cada uno se ve a sí mismo como el subsistema que le compete, el desempeño *cross functional* se vuelve ineficiente y baja el nivel de confiabi-



lidad ya que, a causa del ego, cada cual persigue objetivos distintos.

En definitiva, es clave entender que, más allá de los modelos de rendimiento -compensación fija o mitad y mitad-, ningún modelo de negocios es infalible ya que puede funcionar o no. Para hacer crecer el compromiso, lo que importa es cómo se inserta el modelo en la cultura. No hay otra receta.

A esto se le suma el problema de riesgo moral. Es decir, si somos 200 personas, ¿cuánto de mi compensación depende de mí? Una sobre 200. El resto depende de otros, cada uno. Frente a esto, por 1/200, muchos dirán "yo me quedo en casa" porque con el trabajo de los demás igual saco la misma compensación variable. Con esta lógica, si todos pensáramos lo mismo, nadie iría a trabajar. Y esto mata a las compañías. Por eso, digo que soy oncólogo organizacional. Les aseguro que es matemática pura, que no refiere a la bondad o a la psicología.

Mitos y transformación

Existe una confusión entre los términos "rol" y "trabajo". Los equipos suelen pensar: "mi verdadero trabajo es ayudar al equipo a ganar, pero por lo que me pagan es por cumplir mi rol". Pero es importante notar que veces un rol es opuesto a lo que hace que el equipo gane. Por eso, si bien los KPI indican la orientación correcta, también generan la ilusión de que estamos todos en el mismo barco, la sensación de que nos hundimos todos o nos salvamos todos.

La pregunta "¿cuál es tu trabajo?" me confunde muchísimo. Para mí, confundirme a través de esta pregunta fue también enamorarme del problema. Por ejemplo, para un equipo de fútbol el trabajo de cada uno de los jugadores es ayudar a que el equipo gane. La mejor forma de lograrlo es que cada uno haga algo distinto de lo que


aparentemente es su trabajo o rol. Lo mismo sucede en las empresas. Es fundamental que funcionen bien en el presente y que además se preparen para seguir teniendo éxito en el futuro, pudiendo así maximizar el valor económico agregado.

Cuando no entendemos que todos los empleados deben tener el mismo objetivo -ganar bien hoy y mañana-, se produce una puja entre las áreas. Por ejemplo, los vendedores acusan a los analistas de crédito por ser demasiado conservadores y no preocuparse por el bienestar del negocio, mientras que los analistas de crédito acusan a los vendedores por ser demasiado agresivos y no preocuparse por el pago. Es decir, los colaboradores se oponen entre ellos por no construir sobre un objetivo común. En definitiva, resulta primordial que los empleados conozcan cuál es la misión compartida de la organización que trasciende al trabajo individual.

Por otra parte, nuestra aproximación al mundo es racional ya que sucede a través de un proceso lineal por el cual suponemos que realizar determinadas acciones, nos llevará al resultado que esperamos. Es decir, incluso hoy, es habitual pensar al sistema organizacional como si fuera un rompecabezas donde a cada pieza le corresponde un lugar correcto para alcanzar el éxito. Sin embargo, el mundo real no es así. El verdadero mundo no es lineal sino complejo, interdependiente. Por eso, si un médico viera al cuerpo humano solamente de acuerdo a su especialidad, la vida del paciente estaría en riesgo ya que el cuerpo es el sistema interdependiente donde cada parte tiene que trabajar armoniosamente.

Liderazgo cooperativo

Las organizaciones también pueden analizarse desde las matemáticas. El profesor francés Jean Tirole, Premio Nobel de Economía por el análisis de los mercados y su regulación, especia-



lizado en las matemáticas de decisión en la universidad Dauphin, impulsó estudios basados especialmente en la teoría de juegos, una disciplina matemática que estudia las situaciones conflictivas. Tirole elogió la gobernanza cooperativa o la de las empresas autogestionadas que permiten la participación de los empleados en la gestión, y afirmó que las decisiones de los actores económicos están condicionadas por la limitada información (o información asimétrica) disponible. Según el Comité Nobel, desde mediados de la años '80, Tirole "dio nueva vida a la investigación sobre este tipo de fallas del mercado", igualmente aplicable a las organizaciones.

Entonces, frente a la información asimétrica ¿cómo se hace para trabajar en equipo? Para operar de manera integral es necesario que el líder sea humilde y reconozca que no lo sabe todo. Conviene al líder dejar las decisiones finales en manos de aquellos empleados que están familiarizados con las circunstancias y saben directamente los cambios relevantes y los recursos disponibles para enfren-



Elementos del campo de alineación de los líderes

- Propósito
- Servicio
- Principios
- Plan integrado
- Comunidad
- Autonomía
- Poder personal

tar dichas situaciones. En palabras de Friedrich Hayek, filósofo, jurista y economista austríaco, el problema económico de cada organización es la adaptación rápida a los cambios en sus circunstancias particulares. Por eso, el liderazgo cooperativo demanda capacidad de escucha, habilidad para integrar múltiples perspectivas y capacidad de adaptación a un entorno en constante cambio. Incluso, para fortalecer el camino del aprendizaje es clave experimentar y compartir información de manera continua. Es decir, si cinco personas ciegas tratan de definir a un elefante de acuerdo a la parte que tocan, todos tendrán

razón y todos estarán equivocados; porque ninguno podrá definir al elefante como un todo. En una compañía, la persona que ve al elefante como un todo está a un kilómetro de distancia y, justamente por eso, no conoce qué está pasando en cada parte de él (al tacto). Por lo tanto, quien cuenta solamente con el panorama global de la empresa, carece de los detalles necesarios para tomar decisiones acertadas.

En los entornos VICA (volatilidad, incertidumbre complejidad y ambigüedad), las órdenes del líder paralizan a la organización. ¿Cómo se resuelve este problema? Con inspiración y compromiso de las personas. ¿Cómo inspira entonces un líder a trabajar en equipo de forma correcta para alcanzar el objetivo global donde los incentivos materiales se vuelvan irrelevantes o pequeños? Los líderes generan un campo de alineamiento que hace que la gente se ordene porque quiere. ¿Y cómo lo hacen? Logran que los equipos trabajen juntos por convicción. Debe tenerse en cuenta que uno no puede lanzarse a actuar

sin tener un propósito. Cuando un líder trabaja basado en su autoridad lo veo como un hombre que está remando en un mar muy grande, haciendo fuerza y diciéndole a todos los demás "sígueme". Este es un líder que se sube a una ola de un propósito trascendente y de principios que enorgullecen a toda la organización. Entonces, ahí estás, arriba de una ola inmensa sin pedirle a nadie que te siga, es la ola la que lleva a todos.

Más aún, es necesario incorporar varias cuestiones, elementos clave para lidiar con este problema, como cuál es el servicio que vamos a brindar, y el/los principio/s éticos que nos unen más allá del negocio (por ejemplo, fomentar el florecimiento humano). También debe contarse con un plan integral, adaptado, integrable para saber cómo llegamos desde donde estamos hacia donde queremos ir, a fin de cumplir nuestro propósito. Es fundamental también la noción de comunidad, porque la gente pelea por su comunidad, por las personas, sus compañeros y camaradas. Y finalmente, considerar también la autonomía y el poder personal, ser respetados como individuos autónomos.

La única transacción que se lleva a cabo –en cualquier organización– es la que agrega valor a ambas partes; de lo contrario, alguna de las dos decide no participar. La última paradoja con las que quiero dejarlos es que un verdadero líder no tiene seguidores. No puede decirle a la gente "soy yo el líder". Un verdadero líder lo que hace es inspirar a la gente a que siga el propósito, no a él o a ella. Todos corren hacia la meta; es la meta la que los atrae y el líder es el que está más comprometido con la meta, es el primer seguidor. Es el que va adelante porque es el que está más enamorado de la meta. •

WOB!