

El asesino número uno de las organizaciones exitosas: cómo evitar ser su próxima víctima



Cada organización que nunca triunfa, fracasa a su manera; toda organización que primero triunfa y luego fracasa, fracasa de la misma manera.

A medida que la organización crece, se divide en áreas especializadas pero estas áreas no se integran. Cada parte persigue sus propios intereses a expensas del todo. La organización pierde coherencia, se vuelve desorganizada; muere.

Es posible revertir esto.

Al igual que los organismos pueden desarrollar niveles crecientes de complejidad en un mundo de entropía, las organizaciones pueden desarrollar niveles crecientes de cooperación en un mundo de interés propio.

Comprendamos primero el problema, para luego proponer una solución.

Un problema mortal

Los incentivos correctos (para romper los silos organizacionales) son los incentivos incorrectos (para atraer y motivar a las personas).

Para optimizar el sistema, debes sub-optimizar los sub-sistemas. Si optimizas cualquier sub-sistema, sub-optimizarás el sistema. Este es el problema de los silos organizacionales. (Ver mi publicación “La creencia...”.)

Para poder incentivar a las personas, debes recompensarlos por sus sub-sistemas. Si los recompensas por todo el sistema, los incentivarás a sub-optimizar tanto sus sub-sistemas como el sistema. Este es el problema de los oportunistas. (Ver mi publicación “La Creencia que está frenando tu carrera”.)

Pero cuando evalúas a la gente en base al desempeño

de sus sub-sistemas, ellos optimizarán sus sub-sistemas, sub-optimizando al sistema. Estás en problemas si lo haces; estás en problemas si no lo haces.

Tomemos como ejemplo al representante de retención de clientes de este **escandaloso ejemplo de Comcast**. Lo más probable es que la remuneración del representante dependa del número de cancelaciones durante su turno, sin importar su grado de responsabilidad. Esto parece razonable, ya que la organización espera de él que minimice estas cancelaciones.

Pero eso es poco razonable, ya que la organización desea obtener ganancias, y destruir su reputación y alienar a los clientes es poco rentable – sobre todo en la era de Internet (así lo descubrió United).

Así que parecería lógico compensar a los representantes de retención de clientes en base a las ganancias globales de la compañía.

Pero eso es poco razonable, ya que retener a los clientes es rentable. Un sistema de incentivos que no diferencia entre tasas de retención, desalentará (o al menos no alentará) la retención de clientes. En este sistema, el peor representante, uno que no tiene talento o no cumple con su trabajo, obtendrá la misma compensación que el mejor de ellos. Pronto, el mejor representante comenzará a evitar realizar su trabajo, o abandonará la compañía, llevando al grupo de representantes al mínimo común denominador.

Estás en problemas si lo haces; estás en problemas si no lo haces.

Desalineamiento Organizacional

Las organizaciones exitosas mueren a causa de la falta de alineamiento. A medida que el número de personas crece, la gente pierde de vista la misión global y se focaliza en sus metas personales o sectoriales.

Esto es así tanto por razones socio-biológicas como prácticas: estamos condicionados genéticamente a asociarnos a nuestros allegados más cercanos, del mismo modo que lo han hecho nuestros antepasados

desde el inicio de los tiempos. Y somos recompensados económicamente por cumplir con nuestros indicadores clave de desempeño (KPIs), como nuestros modelos de personas exitosas lo han hecho desde el inicio de las corporaciones.

Cada equipo promueve sus objetivos individuales, quitando energía para promover el objetivo organizacional. Como lo expliqué **anteriormente**, si los jugadores de la defensa de un equipo de fútbol son castigados por cada gol que permiten que les anoten, ellos nunca irán a la ofensiva, incluso cuando su equipo esté a punto de perder el partido por un gol. Y si a la gente de ventas se les paga por comisión, siempre van a vender los productos con valores más altos, aún cuando éstos no generen ganancias para la compañía.

Esto no puede revertirse a través del micro-management. Los controles de comportamiento pasan por alto las dimensiones más importantes del trabajo del conocimiento: la pasión, la creatividad, la inteligencia, la cooperación, entre otros. En el mejor de los casos se obtiene el cumplimiento, pero no el compromiso. Los incentivos financieros quedan aplastados entre las rocas de los silos y la pared de los oportunistas.

Como dijo Albert Einstein, "No podemos resolver nuestros problemas con el mismo razonamiento que utilizamos para crearlos". Por lo tanto necesitamos pensar fuera de la polaridad entre la centralización y la descentralización. Necesitamos mirar más allá de lo material y centrarnos en la dimensión psicológica de la existencia humana.

Necesitamos considerar al liderazgo inspiracional como el proceso de alinear a los miembros de una organización en la búsqueda de un objetivo común.

Liderazgo inspiracional

Definamos al liderazgo inspiracional como **el proceso de incentivar el compromiso interno de los miembros de una organización para alcanzar la misión organizacional**.

Una líder inspiracional busca lo que el ó ella no puede

exigir: compromiso interno en lugar de cumplimiento, entusiasmo en lugar de obediencia, amor en lugar de miedo. Estos son regalos, entregados sólo al líder que es digno de ellos. Y para conservarlos a través del tiempo, el líder debe corresponder con un valor igual: significado.

Todos queremos que nuestras vidas sean significativas, que tengan sentido. Queremos llegar a ser importantes, importar. Los verdaderos líderes aprovechan esta sed existencial. Nos brindan la oportunidad de crear una identidad, de que lleguemos a estar orgullosos de quienes somos. Nos permiten convertirnos en quienes aspiramos a ser.

Lo hacen a través de tres medios:

1. Propósito: el por qué
2. Principios: el cómo
3. Plan: el qué

1. Propósito: El por qué

"Si un líder muestra que el propósito (de la organización) es noble, que el trabajo les permitirá a las personas conectarse con algo grande – algo más permanente que su existencia material – las personas van a dar lo mejor de sí mismos a la organización."

–Mihaly Csikszentmihalyi

Los grandes líderes saben que antes de llegar a los detalles del qué y el cómo, las personas deben entender el por qué. La razón por la cual el proyecto organizacional hace sentido, por qué es digno de sangre, sudor y lágrimas, por qué su existencia será más significativa al participar en él.

Como dijo Simon Sinek, los grandes líderes inspiran la acción comenzando con el por qué. "Nos sentimos atraídos a líderes y organizaciones que son buenos comunicando aquello en lo que creen. Su habilidad para hacernos sentir que pertenecemos, para hacernos sentir especiales, seguros y que no estamos solos es parte de su capacidad de inspirarnos".

2. Principios: el cómo

La manera en que persigues tu propósito importa. La integridad es esencial para la paz interior, ya que somos seres morales. Nuestra autoestima depende

de qué tan alineadas estén nuestras acciones y nuestros valores.

Los líderes inspiracionales incentivan el compromiso interno de sus seguidores estableciendo la cultura adecuada. Como lo definí en mi artículo "La Cultura adecuada para tu equipo en 3 simples pasos", la cultura es el conjunto de creencias que las personas tienen acerca de ***cómo hacemos las cosas por aquí***. La cultura es el conjunto de expectativas que tienen los miembros de una organización acerca de ***cómo uno debe pensar y actuar para ser uno de nosotros***.

Estos principios son establecidos primero por los líderes y ante todo a través del ejemplo. Ellos saben que nada habla tan alto como lo que ellos hacen – sobre todo en situaciones difíciles. Es por eso que ellos toman cada desafío como una oportunidad para establecer el cómo.

En publicaciones anteriores y en mi libro, "La Empresa Consciente", he hablado acerca de algunos principios que son universalmente deseables, como la responsabilidad incondicional, la integridad esencial y la humildad ontológica.

3. Plan: El qué

Para comprometerte con un camino, debes creer que ese camino conduce a tu destino. Además de los impulsores emocionales como el propósito y los principios, es necesario tener una base material.

Los grandes líderes transforman la ansiedad en confianza. Le dan a los seguidores los medios para hacer frente a fuerzas abrumadoras. Proporcionan un plan creíble que le permite a la organización ir de aquí hacia allá.

La confianza no surge del éxito garantizado. Incluso los planes mejor presentados no pueden garantizar resultados favorables. Las personas se sienten empoderadas a través de la combinación de un propósito y principios nobles, incondicionalmente dignos de orgullo, y un plan sólido que funciona como el mejor plan para navegar por realidades condicionantes.

"Ningún plan de batalla sobrevive al contacto con el

enemigo", advirtió el mariscal de campo H. Von Moltke. Del mismo modo, ningún plan de negocio sobrevive al primer contacto con el mercado. Los grandes líderes no se adhieren a estrategias obsoletas. Tienen un proceso para adaptarlas. Siempre están ayudando a sus equipos a incorporar nueva información, descubrir oportunidades y amenazas, entender el negocio y decidir cómo proceder.

No hay una cura, pero...

Según John Cleese, la vida es una enfermedad terminal. Sin embargo, hay cosas que puedes hacer

para vivir más en cantidad y calidad, como hacer ejercicio y llevar una dieta saludable. Del mismo modo, cada organización está destinada a desorganizarse. No existe una cura final para la falta de alineamiento. Sin embargo, hay cosas que puedes hacer. Puedes ayudar a tu empresa – y a todo aquel que tenga una participación en ella – a sobrevivir y prosperar a través de un **propósito, principios y un plan.**

Esta recomendación es simple, pero no fácil – al igual que hacer una dieta. No esperes hasta mañana para ponerlo en práctica, a menos que quieras ser la próxima víctima.