

La pirámide organizacional al revés



ALFONSO AZA JÁCOME
Profesor Inalde Business School
@aza_alfonso

Hace unos días, un amigo me decía que las estructuras de las organizaciones y la jerarquía ya no son tan importantes en las empresas.

Al final, afirmaba: cada cual brilla por sus propios talentos sin importar donde se ubique en el organigrama. Lo relevante es la capacidad de identificarse con el objetivo al cual se quiere llegar (visión) y la puesta en práctica de lo que hace la empresa, o sea, las razones para las que fue creada (misión). Este sugerente comentario no me dejó indiferente y quedé rumiando la idea varios días. Por eso, creo que hace falta una explicación...

Como decía Ken Blanchard, una vez establecida la visión y los empleados identificados con ella, una de las principales tareas del directivo es ayudar a sus colaboradores a alinear el modo en que la gente actúa en la organización con la visión de la compañía. De esta forma, se hace más simple y natural conseguir los objetivos marcados y se mueve la energía de la empresa en la dirección correcta. Aquí es cuando el directivo sobresale como animador, defensor y

alentador más que como juez, crítico o evaluador.

Todo eso tiene como consecuencia una organización en la que la gente no solo sabe hacia dónde se encamina, sino que además sus miembros estarán capacitados para llegar a esa meta por sus propios medios. Es decir, las personas de la organización están en condiciones de triunfar por sí mismas.

LOS DIRECTIVOS ESTÁN AL SERVICIO DE SUS COLABORADORES

Esto produce un ambiente laboral muy distinto. Cuando el directivo trabaja para su gente, su propósito se convierte en ayudarles a alcanzar sus objetivos, porque ahora son exactamente los mismos que los de la empresa. Precisamente, la tarea del líder consiste en ayudar a la gente a brillar, apoyándoles y eliminando las barreras, de manera que puedan alcanzar los objetivos que conseguirán que la visión se convierta en realidad.

A veces, la inercia o las organizaciones demasiado jerárquicas son esas barreras. Por eso, y aunque parezca contraintuitivo, el directivo tendrá que estar dispuesto a rotar la pirámide organizacional dejando la punta hacia abajo

para permitir poner en práctica la visión adecuadamente. Con este cambio, los que quedan en la parte superior de la organización son los que están en contacto directo con los clientes. Ahora son los clientes los que están ubicados en la cumbre de la organización, mientras que la alta dirección queda en la parte de abajo de ese nuevo organigrama con forma de pirámide invertida. Cuando "filosóficamente" todo se invierte, el directivo trabaja para que su gente ponga en práctica la visión y los objetivos. Aunque parece un tema meramente estético, en realidad, este cambio supone una diferencia importante entre quién es el responsable y quién es el que está bien dispuesto. En la pirámide tradicional, el jefe es siempre responsable y los subordinados, se supone, que están bien dispuestos a aceptar lo que diga el jefe. Con la pirámide del revés, la gente se convierte en responsable y la labor de la dirección consiste en estar bien dispuesta hacia lo que planeen sus colaboradores.

En este nuevo escenario, el directivo antepone las necesidades de sus empleados y los miembros del equipo a las suyas y se convierte en un líder de servicio. Así, los directivos están al servicio de sus colaboradores que, a su vez, están al servicio de los clientes.



CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ
@liderazgomr

La resignación es un suicidio diario.

Honoré de Balzac

Campaña caótica

La campaña presidencial para la elección de 2022 ya comenzó. Procede evaluación preliminar de las propuestas de algunos aspirantes. Alejandro Gaviria ha puesto a disposición de los votantes 60 puntos, número quizá excesivo; muchos ya están en la constitución, y no se cumplen; además la retractación del elogio al nombramiento de Alberto Carrasquilla por razones políticas sería motivo de preocupación. Enrique Peñalosa ofrece gestión para mejorar la calidad de vida y la competitividad pero no precisa las reformas radicales necesarias para cumplir los propósitos que plantea. Federico Gutiérrez propone reducir la desigualdad mediante el crecimiento, pero no ha especificado cómo lograría el objetivo.

Gustavo Petro ofrece dádivas a segmentos específicos del electorado, propone en forma irresponsable renunciar a los ingresos del petróleo, recita ideas desordenadas sobre el crecimiento con cadenas agroindustriales y se aclama, de manera inexacta, como potencial primer hijo del pueblo en el trono criollo. Juan Carlos Echeverry ofrece soluciones para la juventud, pero sin precisar los cambios de fondo que impulsaría. María Fernanda Cabal se centra en lo que la diferencia de Petro; le faltan propuestas específicas y subestima la necesidad de regular mercados imperfectos, pero aporta convicción a la campaña. Oscar Iván Zuluaga recita las prioridades uribistas ya conocidas, algunas muy



GUSTAVO MORENO MONTALVO
Consultor independiente
gustavomorenom@gmail.com

discutibles: la confianza inversionista debe ser consecuencia de un Estado eficaz y no de ayudas fiscales. Rodolfo Hernández ofrece, al igual que Peñalosa, gestión de buena calidad; sus propuestas quizá no abordan con rigor la tarea para cumplir sus metas de menor desigualdad y mayor crecimiento. Sergio Fajardo ha tenido como bandera mejorar la educación pública, también sin precisión; su situación puede complicarse porque la Contraloría lo ha incluido entre los posibles responsables del daño fiscal.

SIN RECONOCER QUE EL SISTEMA POLÍTICO ES INADECUADO NO HABRÁ FUTURO.

La prevalencia de la inscripción mediante vehículos diferentes de partidos políticos, la escasez de sugerencias para hacer eficaces las instituciones y la dispersión comunicativa, reflejo de la debilidad de los medios tradicionales, ponen en evidencia la fragilidad de nuestra democracia, nunca muy sólida y hoy erosionada por el desorden normativo de la Constitución de 1991. Además preocupa la premisa prevalente de que un gobierno considerado de manera individual puede hacer diferencia, sin cambiar reglas para las funciones públicas básicas. Es más: en general los aspirantes deben declarar un compromiso con la Carta, cuyos propósitos son laudables pero cuyos procesos son inconsistentes.

Sin partidos con siquiera 5% de votos para ser reconocidos en el legislador y plan de acción riguroso en los temas clave - buenas leyes, justicia eficaz, gestión limpia de lo público, crecimiento rápido con mayor productividad y reducción de desigualdad, monopolio efectivo de la capacidad coercitiva en manos del Estado, educación pública de buena calidad, articulación efectiva de centro y regiones - no habrá paz, prosperidad o felicidad. Sería muy importante que algún candidato asumiera el compromiso de impulsar el cambio a un régimen más eficaz, en el que el legislador asuma responsabilidad por el resultado, la justicia sea independiente y la administración sea coherente. No servirá escoger a un aspirante. Sin reconocer que el sistema político es inadecuado no habrá futuro.

Una resiliencia extraordinaria



ALDO CIVICO
Antropólogo y estratega de liderazgo
aldo@aldocivico.com

En estos días descubrí el podcast A slight change of plans (un ligero cambio de planes) donde varios personajes cuentan como un cambio en sus planes de

vida los ha llevado a reformular o reinterpretar sus pasiones y propósitos. A veces estos cambios no son tan ligeros. Cómo en el caso de la creadora del podcast, Maya Shanker, quien estaba destinada a ser una gran violinista. De hecho, el maestro Itzhak Perlman había elegido a Shanker como su alumna. Pero a los 19 años, cuando su carrera estaba despegando, se lastimó un tendón. Estaba tocando el Capriccio no. 13 de Paganini cuando sus sueños se interrumpieron de manera definitiva. No había otra que cambiar programa y proyecto de vida.

Este cambio no fue fácil ni dado por sentado. La Shanker no vivía simplemente su talento como un arte que ella ejercía. Ser violinista era su esencia; era su identidad. El abrupto fin de su carrera lo percibía como el abrupto fin

del sentido de su vida. Pero, como escribió hace décadas Hellen Keller en su libro, La historia de mi vida, una curva solamente es el fin de un camino, si no giras. Maya Shanker logró virar la trayectoria de su vida hacia nuevos horizontes y espacios de compromiso.

LA RESILIENCIA ES UNA HABILIDAD FUNDAMENTAL QUE NOS PERMITE ACTUAR

De hecho, después del accidente, se enfocó en estudiar la mente humana y logró estudios de post-doctorado en neurociencia cognitiva en la universidad de Stanford. Se desempeñó como Asesora Principal del presidente Barack Obama, donde fundó y ejerció como presidenta del Equipo de Ciencias del Comportamiento de la Casa Blanca. Actualmente es la directora sénior de economía del comportamiento en Google. Maya Shanker es un ejemplo extraordinario de resiliencia, una virtud fundamental para el alto rendimiento en esta era de incertidumbre permanente.

De hecho, la Shanker muestra algunos de los hábitos fun-

damentales que encontramos en las personas resilientes, que no se dejan abrumar por la muerte de un ser querido, un despido, un fracaso profesional, una quejebra, o un accidente. En efecto, la resiliencia es una habilidad fundamental que nos permite actuar de manera inteligente bajo presión, de maximizar nuestro desempeño, de recuperarnos de los reveses, y de lograr la plenitud y la felicidad. Como dice Tony Robbins, "recuerda siempre que eres más grande que tus circunstancias, eres más que cualquier cosa que te pueda ocurrir."

Por eso, para fomentar la resiliencia, hay que desarrollar algunos hábitos importantes, como la habilidad de no sentirnos víctimas de las circunstancias, sino asumiendo plena responsabilidad por nuestros resultados. Es reconocer la capacidad de ver hasta en las dificultades una oportunidad para cambiar, crecer, innovar. Es la conciencia de enfocar el trabajo hacia la realización de un propósito superior. Como logró hacerlo Maya Shanker, quien logró encontrar nuevos caminos en el momento cuando todo parecía indicar que su vida había terminado en un callejón sin salida.