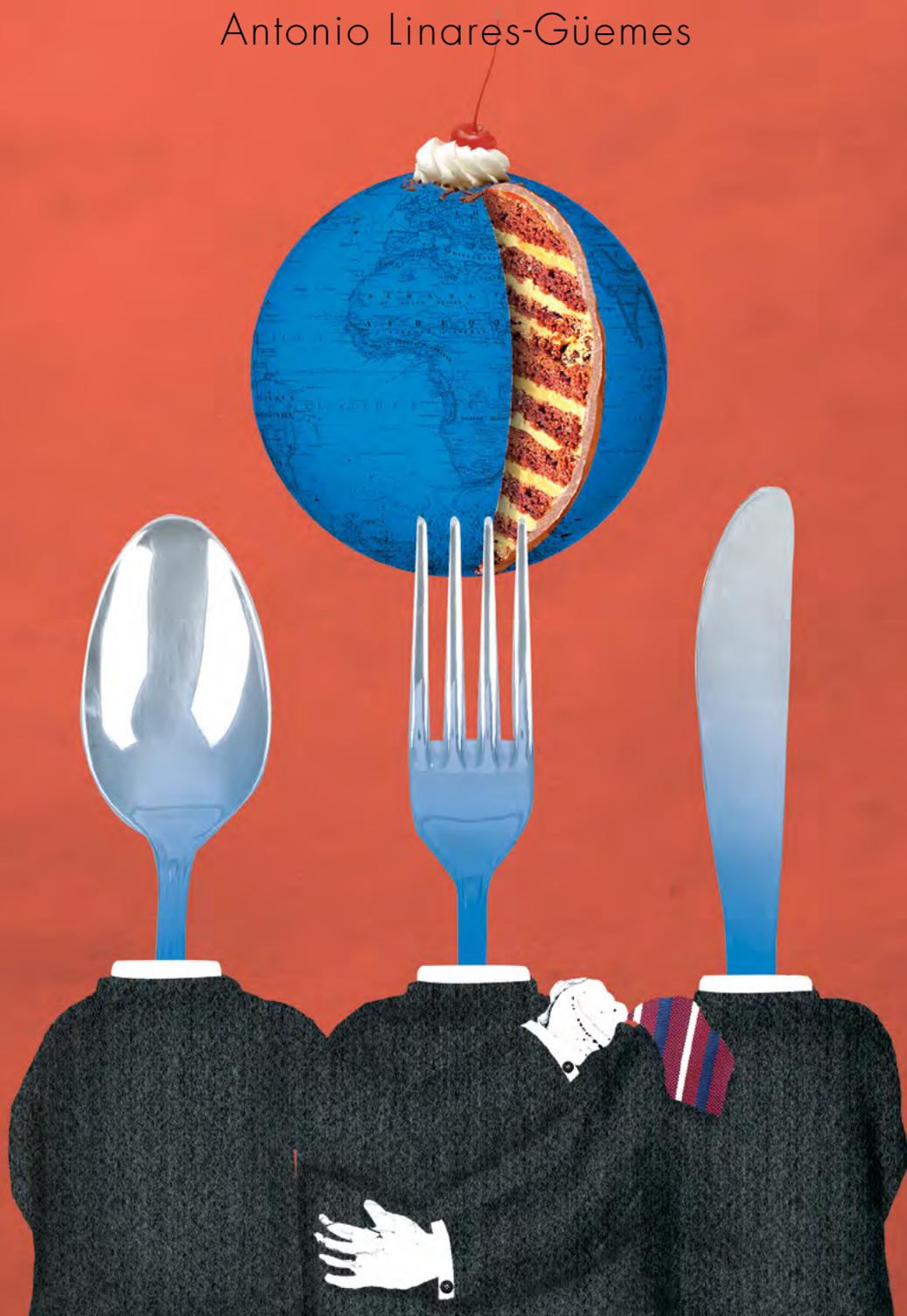


EL LIDERAZGO COLABORATIVO

Antonio Linares-Güemes



EL LIDERAZGO COLABORATIVO

Antonio Linares-Güemes

Edición: Antonio Linares-Güemes
contacto@elsentidocompartido.com

Diseño de ilustración y maquetación:
Logosapiens® marcas muy pensadas
www.logosapiens.es

ISBN: 978-84-617-9422-5
Depósito Legal: M-9263-2017

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, incluido el diseño de la portada, contraportada, solapas e ilustraciones. Tampoco puede ser registrada, ni transmitida por un sistema de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, incluido el mecánico, magnético, electro-óptico, electrónico o fotocopia sin el permiso previo del autor. Para cualquier información escribir a contacto@elsentidocompartido.com

www.elsentidocompartido.com

¿Más despacio
al inicio
significa
más deprisa
después?

EL LIDERAZGO COLABORATIVO

¿Qué líder de empresa dispone de toda la información, la sabiduría o la presencia para asegurarse un resultado sostenido sin fomentar la inclusión, el sentido y la responsabilidad entre sus colaboradores? ¿Qué empresario dispone de todos los recursos para prescindir de los colaboradores en la realización de sus sueños? ¿Qué puede hacer para mejorar el alineamiento de las personas con el negocio? ¿Qué diferencia de valor genera si lo hace, a pesar de que más despacio al inicio signifique más deprisa después?

Los recursos están distribuidos entre muchos colaboradores de la empresa a los que convendrá convocar y enrolar en procesos sucesivos vinculados al negocio. La transformación sistémica de la empresa sucede desde la acción en tres planos (ver esquema siguiente):

- **INDIVIDUAL ("DESDE UNO MISMO"):** Cada persona requiere prepararse y comprometerse si quiere darse valor a sí misma, al equipo y a la empresa. Cada actor tiene que hacer sus ensayos individuales para actuar con la mejor predisposición emocional, corporal y de escucha. La atención y el compromiso se han vuelto un recurso raro y disputado.
- **EQUIPO ("ENTRE VARIOS"):** Cada equipo de actores principales tiene que tener claro el guión que le toca jugar en cada momento para contribuir de forma positiva al guión general. Y es importante renovar el compromiso para mantener viva la chispa, lo que supone ofrecerse reconocimiento mutuo, promover las reglas de juego, generar un diálogo positivo o comprometerse con la acción acordada, ya sea ésta relativa al desarrollo de uno mismo o al de acciones vinculadas al negocio.

• **EMPRESA ("ENTRE MUCHOS"):** El colectivo de colaboradores esperan ser seducidos para transformarse en actores y contribuir al resultado corporativo ambicionado. Para contribuir al guión general también tienen que sentirse incluidos y direccionados. El guión requiere involucrar a colectivos amplios en el desarrollo de los contenedores del negocio, ayudarles a generar un diálogo positivo y comprometerles con la acción para lograr el resultado ambicionado. Esto es necesario para remar en la misma dirección.



Para generar un cambio sistémico tenemos que actuar sobre las causas y no sobre los síntomas. Las causas más difíciles de mover pero también las de mayor impacto son aquellas vinculadas a las creencias y los comportamientos de las personas, incluyendo aquellas relativas al líder de la empresa, por eso el desarrollo de "uno mismo" como directivo es tan relevante y genera tanto apalancamiento en los otros dos planos: el del equipo y el de la empresa.

Las causas más fáciles de cambiar pero a menudo las menos eficaces tienen que ver con cambiar simplemente los indicadores del cuadro de mando del negocio e incluso con invertir en infraestructura, como para que todo lo demás suceda por arte de magia. La realidad es tozuda, no cambia fácilmente.

El liderazgo colaborativo es una oportunidad para hacer un diagnóstico dinámico (parte I) sobre las resistencias vinculadas a las creencias, los hábitos y las relaciones observadas en los individuos, en los equipos, en la empresa o la interacción de los tres planos. Todo viaje corporativo se lleva a cabo con una ambición de lograr un resultado, lo que sucede en ese viaje es ciertamente complejo, unas empresas se adaptan y consiguen el resultado, y otras no.

Estamos proponiendo una mirada dual que tenemos que mantener como parte de una misma realidad, es decir, poner un ojo en la aspiración de transformación y competitividad de la empresa (parte II), y poner el otro ojo en las resistencias y barreras que van apareciendo desde las creencias, los hábitos y las relaciones actuales, incluyendo por supuesto las del propio líder.

En la primera parte de este texto proponemos cuatro aproximaciones al diagnóstico organizativo o diagnóstico de aprendizaje; en la segunda parte presentamos cinco contenedores o plataformas organizativas generadoras de inclusión, sentido compartido, energía y compromiso en las personas.

PARTE 1 EL DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

La cultura del barullo y de la improvisación.
 La adición al poder por el resultado.
 Tropa masculina, tropa femenina.
 Entre el relato utópico y el mítico.

PARTE 2 LOS CONTENEDORES ORGANIZATIVOS

El modelo sistémico.
 Los escenarios del futuro compartido.
 La visión compartida y el rol de la marca.
 Los valores y la cultura del negocio.
 El hábitat de colaboración multi-empresas.

PARTE 1

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO

La aproximación
sistémica al
diagnóstico es
dinámica.

Para el enfoque clásico del diagnóstico la causa está cronológicamente antes que el síntoma, ambos tienen diferente estatus, son de diferente temporalidad e incluso pertenecen a distintos planos: una se sitúa en el plano de los hechos y el otro en el de la interpretación de los mismos, una es causante del otro, viven en asimetría. El enfoque clásico del diagnóstico suele hablar incluso de causas ocultas o profundas, es decir, el síntoma parece accesible a muchos, en cambio la verdadera causa parece serlo a unos pocos iniciados, lo que otorga mucho poder al experto. El síntoma aparece vinculado a un déficit, una carencia, una deficiencia o una disfunción con respecto a la norma. Todas tienen un significado vinculado a la anomalía, entendida como una alteración de la regla, la norma o la práctica competitiva.

En la empresa, la aproximación clásica al diagnóstico termina asociando el síntoma con un problema actual que el líder quiere resolver, una piedra en el zapato que se quiere quitar, un error actual que quiere corregir, un foco de incendio que quiere apagar o una solución puntual que se debe encontrar. Es una aproximación que acaba dividiendo la realidad entre fallos y situaciones normales, o entre problemas y soluciones. Esta forma estrecha y binaria de diagnosticar les suele atrapar en bucles recursivos que denotan una dificultad colectiva para aprender. La aproximación clásica queda bien representada mediante una línea recta imaginaria construida por el experto que diagnostica el estado de la empresa "antes de" intervenir y que evalúa el estado de la misma "después de" haber intervenido, para comparar ambos estados.

En la aproximación sistémica entendemos la adaptación de la empresa como un comportamiento de apertura y aprendizaje que sucede en las personas y en los equipos; un ejemplo de apertura y de aprendizaje sistémico es la colaboración del equipo directivo para impulsar un alineamiento cultural vinculado a la visión compartida y a los atributos de la marca. En el aprendizaje los individuos y los equipos se dotan de una memoria que les recuerda lo conversado y lo comprometido, lo ya hecho y lo que queda por hacer, lo que les permite auto-organizar su acción. Por ello, la aproximación

sistémica del diagnóstico es dinámica, asocia éste con descompensaciones, resistencias, barreras que observamos en personas, en equipos y en la cultura de negocio cuando tratamos de promover alguna de las cinco plataformas que retenemos en la segunda parte, y que suceden en forma de creencias, hábitos, comportamientos (ej.: déficit de compromiso) o relaciones. Entendemos la circularidad y la repetición como un comportamiento de clausura de la empresa, una resistencia y por lo tanto una dificultad colectiva para aprender y adaptarse, aunque es cierto que hay una forma de repetición que es sana y positiva para el negocio.

En este capítulo retenemos cuatro resistencias o descompensaciones que dificultan la adaptación de la empresa, que dificultan más precisamente el uso de plataformas para encauzar la acción colectiva: la cultura del barullo y de la improvisación; la adicción al poder por el resultado; el desequilibrio entre comportamientos, actitudes o relaciones masculino-patriarcales y sus antagónicos los femenino-matriarcales; y el mal uso del relato utópico y del mítico por parte del empresario que otrora fue emprendedor. Estas descompensaciones suceden en un entorno donde el compromiso es un recurso escaso.

LA CULTURA DEL BARULLO Y DE LA IMPROVISACIÓN

Tan mediterránea como la tortilla, la cultura del barullo, la improvisación y el enredo describe la forma de colaboración propia de empresas en las que abundan “PROBLEMÓFAGOS”, “URGENTISTAS”, “OPORTUNISTAS”, “IMPROVISADORES” e “INTUITIVOS” entre otras especies exóticas. Gente que puede derrochar gran energía en su trabajo cotidiano para aprender y progresar más bien poco o para toparse con un límite. Estos profesionales muestran una resistencia al aprendizaje similar a la de las bacterias a los antibióticos.

LOS “PROBLEMÓFAGOS” Y SUS **PROBLEMONES**

Todas las empresas conocen problemas operativos para los cuales requieren encontrar soluciones; el problema es vivido como un error, mientras que la solución es percibida como un avance, una vuelta a la normalidad. Numerosas empresas fabrican sus problemas o sus errores, para luego fabricar sus soluciones, que mutarán en nuevos problemas más adelante y en similares errores pasado un tiempo, y tiro porque me toca.

Esas culturas corporativas generan sus propios “problemófagos”, que son gente que medra y ejerce su influencia sobre los demás señalando problemas gordos que dicen encontrar, conflictos repetidos que dicen vivir, anticipando problemas de órdago que se avecinan o reciclando soluciones adoptadas previamente por otros compañeros o por sus propios colaboradores para reconvertirlas en materia prima de futuros problemas. No paran ni para rumiar.

Hay jefes “problemófagos” que necesitan que sus colaboradores les nutran de problemas porque eso les legitima y les permite presentarse ante ellos como salvadores. La calma y el sosiego les asustan, hasta el punto de que algunos llegan a provocar sus incendios para luego sofocarlos, se pasean por despachos y talleres a la caza de problemas ¿Cuál será el problema cuando no haya tanto problema? Con su actitud, los “problemófagos” impiden que se aborde una acción más sistémica en la empresa.

Cierto es que hay culturas de negocio en las que se está más pendiente de lo que dice o hace el vecino, que de lo dicho o hecho por uno mismo. Hay personas que están a todo menos a lo que tienen que estar. Hay reuniones al más alto nivel en las que sólo se traen problemas al jefe, no hay intención de explorar contenedores más sistémicos que ordenen el trabajo de unos y de otros. A fuerza de dar vueltas alrededor del problema, la principal propuesta de valor que hacen acaba siendo el susodicho problema, el del otro y el de más allá.



Todos hemos asistido a reuniones en las que los allí presentes repiten de forma iterativa su versión del problema, del fallo o del conflicto y las causas al origen del mismo: que si tú te metiste en mi terreno, que si tú me dijiste, que no es así, que te tenías que haber ocupado tú, etc. Nadie escucha a nadie. Hay una especie de recital de autores de problemas. Cada tonto con su estribillo. La interacción se vuelve una batallita de problemas. Una versión da paso a la siguiente. Un problema es reemplazado por el siguiente. Un argumento tira abajo otro argumento. Esta dinámica circular, por el hecho de que se prolonga en el tiempo, o de que acapara la atención del equipo, una y otra vez, hace que retratar problemas represente en sí mismo una propuesta altamente deseada por jefes, colaboradores y equipos, es decir, una cultura de negocio altamente dependiente de "problemófagos". La intención latente es no salir de la reunión con una propuesta de acción más sistémica que comprometa al jefe respecto al equipo, al colaborador respecto a otro colaborador o a todos respecto a la empresa.

El problema se vuelve una propuesta cultural, un bucle infinito en el que los individuos y los equipos quedan atrapados. Estas culturas de negocio representan los problemas como obstáculos invisibles que les impiden progresar en armonía hacia un mundo perfecto. Los representan como un muro que les impide acercarse a la autonomía y a la excelencia, sobre todo cuando los problemas se vuelven problemones. Es como reconocer colectivamente que sus capacidades individuales se vieran anuladas por tanto problema, tanto lío y tanto obstáculo puesto a menudo en el camino por alguien de su propia tribu. Ninguna propuesta de acción individual o colectiva les permite superar el techo de cristal con el que se topan. Queda bien esa imagen de que el techo lo ponen otros en lugar de uno mismo.

LOS URGENTISTAS Y SUS IMPROVISACIONES



Los urgentistas son otra clase de resistentes activos que se hacen muy visibles en los procesos de transformación y de generación de sentido; estos van de urgencia en urgencia, de improvisación en improvisación, nada parece *business as usual*, todo es excitación y estado de excepción, solo les falta la sirena para alertar a los demás. Toman pocas notas de lo que tienen que hacer o de los compromisos contraídos consigo mismo, con su equipo y con la empresa, las cosas van sucediendo de aquella manera, a trompicones. Dado que van perdiendo su memoria interna y de que no hacen uso de una memoria externa (agenda, cuaderno de notas, resúmenes de reuniones), los urgentistas van dando explicaciones internas y al cliente de "por qué las cosas no han funcionado". Suelen desplazar mucho aire, dan la sensación de que los demás no van al ritmo de ellos, los demás no tienen la carga de trabajo que ellos tienen.

Normalmente tienen mala organización de su tiempo y de las prioridades asignadas a su rol, aparecen en las reuniones sin tener agenda, sin tener un tiempo acotado, sin conectar la conversación con contenedores de la empresa amplios o sin aclarar su propia expectativa de aprendizaje. Como tienen escasa anticipación y baja calidad de conversación tratan todos los temas a la vez y dejan muchos temas importantes para última hora, o para vete a saber cuándo. Por otro lado, el entuerto que ellos mismos crean con su bajo auto-control les lleva a mostrarse como verdaderos héroes que resuelven las cosas en el último minuto por su entrega personal ("¿has visto jefe cómo sale?"). Jefes y empleados viven con un pié dentro y el otro fuera del rol.

En definitiva, hay culturas de negocio que no consiguen superar el estado intuitivo, oral y personalista de la relación; trabajan a base de impulsos; priman las relaciones y las contribuciones basadas en círculos concéntricos de confianza y no en las capacidades, descubren oportunidades sobre la marcha y otro tanto les sucede con los obstáculos e imprevistos, simplemente porque nadie se para a reflexionar o porque no hay un verdadero trabajo de equipo. A muchas Pymes les cuesta volcar su cultura en un modelo que les aporte rigor, aprendizaje y sistematización, cada día es una sorpresa. Cualquiera de los contenedores que proponemos en este libro será percibido como teórico, alejado de la acción intuitiva y práctica que requiere el negocio. "Tampoco nos ha ido tan mal así".

LA ADICCIÓN AL PODER POR EL RESULTADO

Toda empresa necesita una estructura de poder que fije prioridades y actúe como mecanismo de coordinación y control.

También requiere un resultado económico que legitime su acción y valide el propósito de sus accionistas y empleados.



Decíamos en la introducción que todo comienza con una ambición de resultado y termina con la consecución del mismo, el secreto está en lo que sucede entre ambos.

El que está arriba lucha por seguir arriba. Esta adicción al poder se plasma en querer revalidar una y otra vez el mismo resultado económico, ya sea liquidando el comportamiento de energía, apertura, compromiso y aprendizaje que contribuyó a generarlo, o también ignorando los cambios del mercado que están aconteciendo. Es como poner la empresa en piloto automático con parámetros del pasado.

Numerosos directivos muestran un comportamiento obsesivo por la eficiencia y el resultado como única propuesta que hacen para legitimarse en el poder. Su capacidad analítica les atrapa en la creencia de que es lo único que tienen que mostrar y lo único que salva al negocio. Ignoran que su contribución está también en inspirar la visión colectiva para que represente al cliente, en hacer creíble y reputada la marca para que llegue al cliente antes que los comerciales o antes que el propio producto o servicio, en generar innovación consecuente con la ambición de resultado, o en involucrar a los colaboradores para mejorar su energía y compromiso, como condición para renovar o mejorar el resultado futuro. La fantasía de perpetuarse en el poder por la repetición del resultado e incluso la ambición de superarlo les lleva a proponer diagnósticos y acciones carentes de perspectiva sistémica, a calificar cualquier iniciativa sistémica como superflua, derrochadora e incluso teórica.

Numerosas crisis sistémicas que hemos conocido en Pymes y grandes empresas están vinculadas con esta adicción. El líder limita la apertura y el aprendizaje de la empresa como sistema colectivo que es. Tiene una concepción cortoplacista y reduccionista del negocio, entiende que una cultura de negocio fuerte es una cultura alineada a sus objetivos personales y menos a una visión compartida sobre una marca que representen al cliente, a una innovación que diferencie o a una participación de las personas que mejore su compromiso con lo que se desea conseguir.



TROPO MASCULINA, TROPO FEMENINA

¿Puede una empresa mostrar atributos FEMENINO-MATRIARCALES en las promesas de su marca cuando esencialmente su estilo de liderazgo rinde honores a atributos masculino-patriarcales, y al revés? ¿Puede una empresa generar empoderamiento de las personas cuando sus directivos ejercen un micro-control y poder absoluto sobre los colaboradores?

¿Existe el empoderamiento sin asunción de responsabilidad?



Esta aproximación al diagnóstico no tiene que ver con identificar el porcentaje de hombres y de mujeres en puestos relevantes de la empresa, las diferencias salariales y de oportunidades entre hombres y mujeres, o las cuestiones relativas a las políticas de paridad o de diversidad; cualquiera de estas estadísticas cabe ser interpretada como síntoma de algo más enraizado en las creencias personales y sociales.

Las relaciones en general y el ejercicio del liderazgo en particular tienen mucho que ver con las creencias; éstas promueven comportamientos individuales y colectivos que nos sitúan más cerca de un patrón antropológico femenino-matriarcal o más de uno masculino-patriarcal, hay hombres investidos con capacidades femenino-matriarcales y mujeres investidas con capacidades masculino-patriarcales. Los humanos tratamos nuestras creencias como verdades fundamentadas e incluso absolutas. Las creencias moldean la forma

POSITIVO

MASCULINO-PATRIARCAL

FEMENINO-MATRIARCAL

El liderazgo combativo, la inteligencia individual, la asimetría o relación de poder, el estilo ejecutivo-directivo.

El liderazgo participativo, la inteligencia colectiva, la simetría o paridad en la relación, el estilo consultivo-participativo.

La exigencia, el esfuerzo, el premio a la responsabilidad y al desempeño individual, la búsqueda de resultado.

El empoderamiento, la participación, la energía, la responsabilidad social, la calidad de la relación, el beneficio personal.

Los flujos tensos, las cadencias aceleradas, la búsqueda de eficiencia infinita.

El respeto de los ciclos, la maduración de las cosas, el cuidado de la biosfera.

Los valores vinculados a la exigencia, la excelencia, la eficiencia, la competición, el dominio, el control.

Los valores vinculados a la tolerancia, la inclusión, la ecuanimidad, el diálogo, la comunidad, la relación, la colaboración.

La orientación a las propuestas y a las soluciones.

La indagación apreciativa, la exploración desde las preguntas.

NEGATIVO

El micro-management, el exceso de control y el aplastamiento.

El sometimiento y las conductas de rumor y del secreto.

La alienación por sometimiento de la persona al rol o por reducción de la persona a su desempeño.

La ambigüedad y las conductas de boicot ("digo una cosa y hago otra") y del engaño.

El individualismo y el egoísmo.

La enajenación de responsabilidad individual.

El estrés y la fatiga por exceso de exigencia y de reto.

La tristeza y la pereza por ausencia de reto.

corporativa de articular la visión y la marca, el uso del poder en las relaciones, la forma de conseguir los resultados, la identidad cultural, la participación y el empoderamiento de las personas, la innovación y la relación al futuro.

Todo sistema humano en general y toda empresa en particular requieren impulsar prácticas corporativas masculino-patriarcales, y también prácticas femenino-matriarcales (ver esquema de la página anterior). El humano se nutre y se equilibra desde ambas. Toda empresa requiere desarrollar y/o explicitar su identidad completa. La evolución hacia el equilibrio estable se traduce en prácticas que bien podríamos considerar como descompensadas por excesiva dependencia de uno u otro patrón (ej. el exceso de colaboracionismo, el exceso de nepotismo).

Entre las descompensaciones de una empresa escorada hacia el patrón masculino-patriarcal están el abuso de poder, la idolatría a los jefes, la humillación, el déficit de relación horizontal, el funcionamiento en estrella de los equipos y la fractura de los mismos, el castigo, la acción sin pedagogía, el estrés por exceso de ansiedad. La descompensación de una empresa escorada hacia el patrón femenino-matriarcal está en la dispersión de actividades, el déficit de exigencia, el exceso de belleza sin rentabilidad, la confusión entre el rol y la persona, la participación sin responsabilidad, el déficit de compromiso con el resultado, el absentismo o la tristeza por falta de reto.

En esta aproximación al diagnóstico tratamos de entender dónde está el estilo de liderazgo y las creencias actuales con respecto al contenedor que la empresa desea reforzar para mejorar su resultado. Por ejemplo, puede ser vano trabajar "entre varios" si el estilo del líder es muy masculino-patriarcal, lo que acabará ignorando sus propuestas e iniciativas. Al revés, un trabajo de indagación apreciativa o de empoderamiento iniciado por el líder hacia sus colaboradores puede servir de poco si ese líder es excesivamente dependiente, es decir, si no muestra autonomía respecto a ellos y por lo tanto si no asume su responsabilidad como líder. En ambos extremos, el líder requiere desarrollo desde "uno mismo" para sacar más valor del equipo o del contenedor que desea reforzar.

ENTRE EL RELATO UTÓPICO Y EL MÍTICO

El relato utópico es futurista y prometeico, generando apertura y confianza en el futuro. La utopía funciona como potenciadora de energía, nos da ilusión y esperanza para luchar en un mundo incierto. La utopía significa la legítima aspiración a la dignidad, está muy vinculada a nuestra aspiración de salvación y de reconocimiento, y nos une a todos desde el ideal de realización. El relato utópico es orientado y está representado mediante una flecha.



Ideal

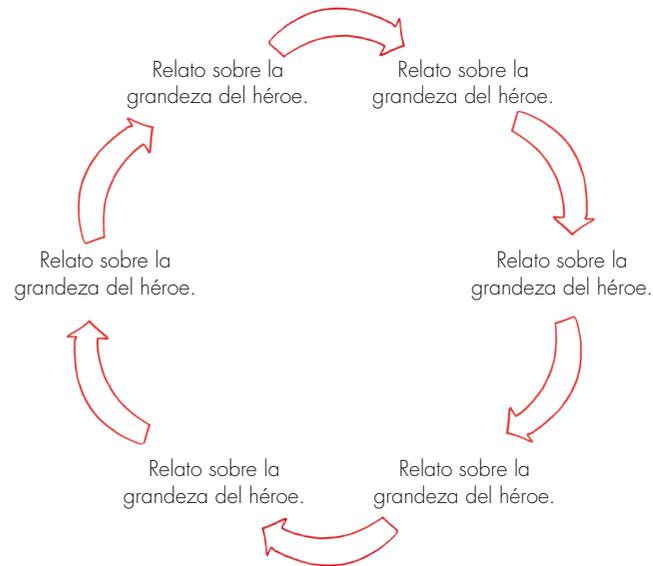
Aspiración

Realización

Sueño



El relato mítico es heroico, está elaborado como una narrativa anclada en nuestra recursividad temporal y por lo tanto es cíclico; es lo más próximo al significado popular de "estar rayado"; por eso, el relato mítico se representa desde la flecha que se cierra sobre sí misma, es decir, desde el círculo. El relato mítico adopta la estructura secuencial del lenguaje pero se cala sobre nuestra estructura repetitiva del tiempo. Es como si "diéramos vueltas en redondo, pareciendo que progresamos". A fuerza de repetirnos parece que somos mejores, a fuerza de hablar del mito parece que lo endiosamos (ver esquema siguiente).



Cuando un emprendedor sueña con cosechar éxito en un negocio emergente está investido por una emoción motora propia del relato utópico. Cuando pasados unos años ese emprendedor ya convertido en empresario ha sembrado esa utopía en la empresa que creó, entonces quien siente y se inspira de esa utopía es un colectivo de directivos y de empleados que trabajan no para el emprendedor sino para la empresa que éste creó. Unos y otros ensalzan a ese empresario desde un relato mítico-heroico, la propia sociedad hace de altavoz. Bill Gates, Mark Zukenberg o Amancio Ortega tuvieron en sus orígenes esbozos de un relato utópico que progresivamente pasaron a su respectiva empresa, pasando a ser ellos los sujetos del relato mítico-heroico del empresario de éxito mundial.

Mirémoslo al revés, cuando un empresario trata de mantenerse como único portador de ese relato utópico que le caracterizó en su periodo de emprendedor, no solamente pierde la oportunidad de que su utopía primigenia inspire a otros, sino que es bastante probable que él mismo trate de emular una y otra vez al héroe que otrora fue, de tal modo que deje de ser bueno en lo que dominaba para comenzar a ser malo en lo que no domina. El relato utópico del emprendedor repite un estribillo que dice "se puede hacer", uno aspira al éxito y al reconocimiento social en aquello que cree que sabe hacer.

En cambio, para aspirar a ser buen empresario hay algo que ya "no se puede hacer", hay algo que "hay que dejar de hacer". Del "sí a todo" pasamos al "no a ciertas prácticas". Del "yo puedo con todo" pasamos al "hay cosas que otros hacen mejor que yo, hay cosas que yo no debería hacer". No es lo mismo hacer buen pan que liderar un buen negocio panadero. Auto-limitarse como empresario para permitir que la empresa persiga la utopía que otrora inspiró al emprendedor resulta bastante difícil, prueba de ello es que muchos empresarios tutelan a sus colaboradores como si fuesen niños, de que muchas Pymes mueren con el empresario que las hizo crecer, o de que acaban vendiéndose por la imposibilidad de llevar a cabo la operación de separar a los siameses (ver esquema siguiente).



Hay disfunción cuando el empresario se apropia de la utopía y la confunde con el mito. Esta disfunción se traduce en que no cesa de repetirse, se instala en un discurso circular que empareda la realidad de la empresa por detrás y por delante, la iniciativa individual y colectiva quedan estrechamente cercenadas. En la empresa no hay espacio ni para la utopía ni para el mito, porque el empresario otrora emprendedor encarna ambos a la vez, se obsesiona con fijar las verdades fundacionales y también las verdades últimas. En su discurso hay contenidos de heroicidad y de egocentrismo (“todo fui yo y todo tiene que pasar por mí”) a la vez que dice perseguir lo contrario, imponiendo una especie de tope a la legítima aspiración de la segunda generación (empresa familiar) o del segundo nivel (colaboradores) de transformar su utopía en visión compartida o su sentido del producto o del servicio al cliente en atributos de la marca.

Es oportuno ayudar al empresario que otrora fue emprendedor a abandonar esta actitud de resistencia activa. Al quedar anclada la utopía en el presente personal (“en cada momento se orbita alrededor mío porque yo represento el conocimiento supremo y perfeccionado de este negocio”) y no en el futuro institucional, la empresa se instala en un presente definitivo e incluso caprichoso que hace innecesario trabajar la visión compartida o alinear la cultura respecto a la misma, lo que anula la aspiración de realización y de inclusión de las personas. Este es un buen ejemplo donde el desarrollo de “uno mismo” tiene fuerte impacto en el desarrollo del equipo y en el de la empresa.

Es oportuno ayudar al empresario que otrora fue emprendedor a abandonar esta actitud de resistencia activa.

CONCLUSIÓN LA FRAGILIDAD DEL COMPROMISO

Las cuatro descompensaciones organizativas que acabamos de ver interaccionan con una transformación profunda de creencias sociales que afectan al compromiso de las personas en el trabajo.

- Venimos de la era histórico-personal que conectaba nuestro pasado, presente y futuro en un flujo continuo de acumulación de experiencia y de aprendizaje. El pasado era útil al presente y el presente lo era al futuro. Esta forma de vida está prácticamente finiquitada, ahora vivimos instalados en el presente permanente, un tiempo caduco que considera deleznable el pasado e impredecible el futuro. El pasado ya no implica garantía y el futuro tampoco. Todos somos actores y espectadores de una memoria corta, de comportamientos reversibles y de un compromiso frágil. Hay que disimular mucho para salvarse, de ahí que la impostura se haya vuelto tan importante.
- Nuestro foco y nuestro compromiso están repartidos entre diversas cestas o sistemas en competencia permanente por nuestra energía. Unos sistemas son más físicos, otros más relacionales, otros más simbólicos, otros más visuales, otros más tecnológicos. Cada uno nos retribuye de manera diferente pero rara vez una sola cesta retiene todo nuestro foco y compromiso. Todos somos actores y espectadores de un compromiso frágil.

Ahora convivimos con segmentaciones dinámicas, basadas en el estado de emocional puntual que conseguimos, en la experiencia lograda con cada acción, o en el compromiso puntual que logramos de nuestros clientes o de nuestros colaboradores. Compramos a marcas que nos prometen una experiencia única como clientes cuando su entrega de servicio está hecha por empleados con bajo compromiso, que tienen un empleo sin promesa de estabilidad. También somos miembros de redes sociales en las que disponemos de amigos más o menos interesados y comprometidos.

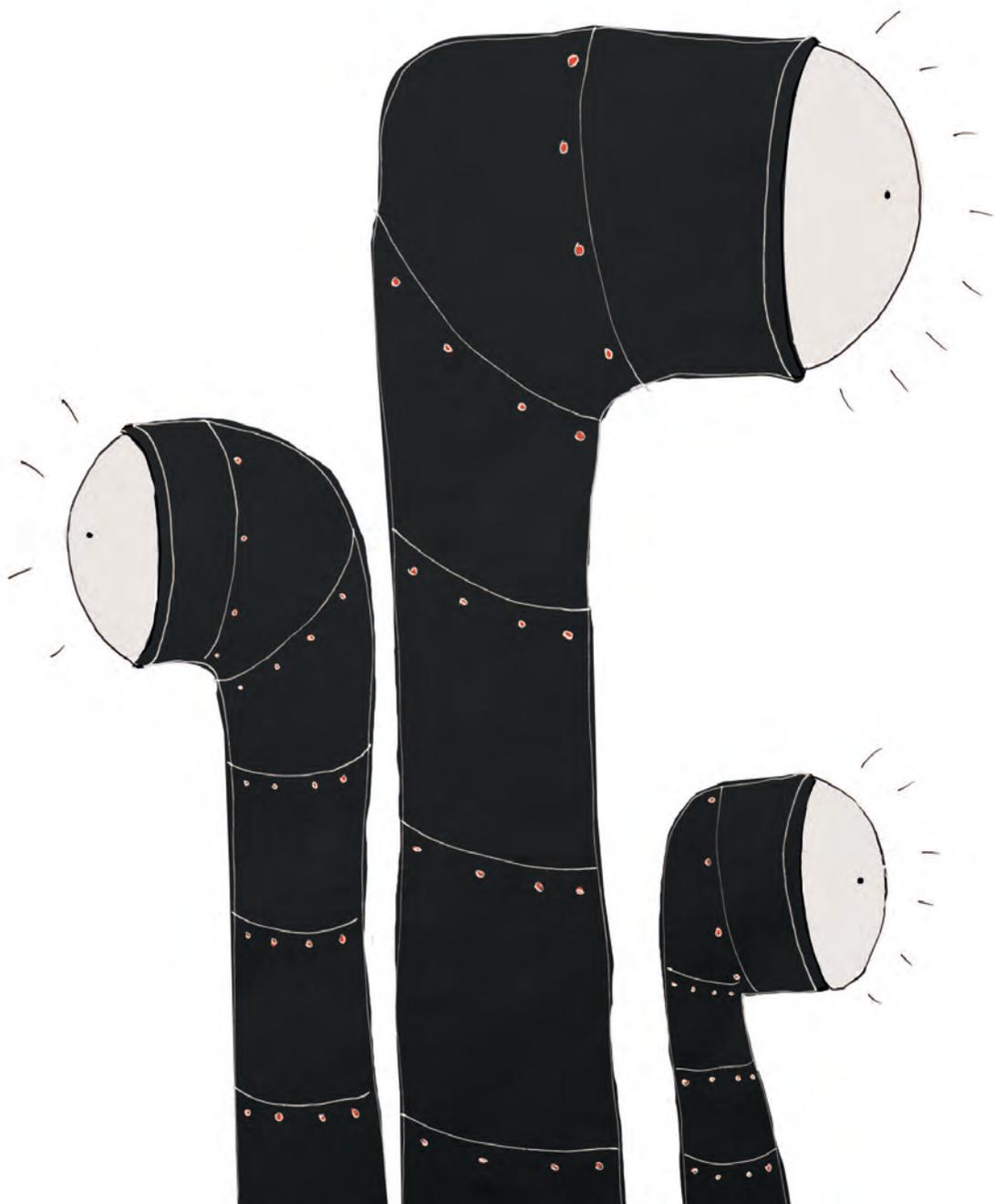
- Finalmente, la tecnología digital nos atiborra de trucos para hacernos la vida fácil, a la vez que nos hace dependientes de dichos trucos. Nos hace creernos más complejos y autónomos, a la vez que promueve en nosotros comportamientos más sencillos y dependientes. Todos somos autónomos dependientes de plataformas digitales. Nuestra capacidad está cada vez más intermediada desde la tecnología digital que actúa como una especie de prótesis que nos extiende y nos potencia a la vez que baja nuestra resistencia a la frustración. Nuestra atención está cada vez más solicitada e intermediada desde la tecnología digital, la cual nos hace creer que cada uno de nosotros es proveedor de contexto para los demás. En el presente permanente cada uno de nosotros aspira a que nuestra acción personal se convierta en una plataforma o en un *trending topic* mundial.

Hablar de visión compartida, de compromiso con la marca, de anticipación de escenarios, valores del negocio o colaboración entre empresas para desarrollar el negocio se vuelve una falacia si no hay compromiso.

PARTE II

LOS CONTENEDORES ORGANIZATIVOS

Los contenedores son como plataformas intangibles que usamos para ayudarnos a cosechar éxito colectivo, sano y duradero. La vida de la empresa requiere ser contenida y direccionada.



Algunas plataformas hacen una propuesta más bien en términos de límites o de cauces dentro de los cuales deberá transcurrir la colaboración, es decir, establecen límites entre el NO y el SI, entre lo que representa nuestro foco esencial como empresa y lo que nos distrae, o entre lo que está permitido y lo que resultaría recriminable, ya sea porque no ayuda a una relación interna sana, no ayuda a ser coherente con la promesa que hacemos al cliente, o no ayuda a conseguir el resultado de negocio acordado. Otros contenedores hacen una propuesta en términos de dirección o de sentido, es decir, dan luz sobre el futuro compartido, sobre la colaboración múltiple (hábitat) o sobre la innovación como caminos para regenerar el resultado futuro.

Todos los contenedores requieren de aprendizaje, de compromiso y de coordinación, es decir, no vienen dados de antemano, no son una infraestructura previa y externa a las personas y a los equipos. Se requiere de colaboración para hacerlos emerger, encarnarlos y cuidarlos fruto del diálogo y del compromiso colectivo, todo un reto de complejidad adaptativa para la empresa.

EL MODELO SISTÉMICO

¿Debemos seguir pensando la empresa como dicotomía entre capital y personas, entre jefes y subordinados, entre estrategia y resultados o entre jefes y cultura?

¿Cuál es la mejor expresión de la diversidad de relaciones que tienen que suceder en la empresa?

¿Cuántos pilares corporativos de la relación debemos contemplar para acoger esa riqueza institucional?

¿Qué relación deberá existir entre dichos pilares representantes de la diversidad de la empresa?

¿Cómo trasvasar la cultura Pyme a un modelo sistémico? ¿Cómo funciona el modelo sistémico?

Un modelo es un mapa interpretativo y prescriptivo para articular y dar coherencia a la acción. El mapa propone una representación del territorio pero es más sencillo que el territorio, es un recurso para compartir sentido, coordinarnos y aprender. El modelo nos ayuda a sobrepasar el estadio impulsivo e improvisado de comportamientos y decisiones individuales, y nos ayuda también a limitar la complejidad en ciertos ámbitos del negocio para permitir mayor complejidad en otros. El modelo permite mejoras por perfeccionamiento, transferencia de capacidades, anticipación de los problemas estratégico-operativos que podríamos encontrar, reflexión sobre aquellos otros que habremos encontrado, es decir, un modelo nos permite "aprender antes de emprender cualquier misión", y "después de haber ejecutado" dicha misión, de lo contrario podemos repetir los mismos errores sin ser conscientes de tal repetición.

El modelo sistémico que como especialista en desarrollo organizativo vengo proponiendo¹ consta de seis principios activos, antagónicos entre sí, (ver esquema siguiente). La visión compartida es antagónica a la cultura porque la tenemos que elaborar nosotros y nos abre al futuro y al cliente, mientras que la cultura la heredamos del pasado y nos repliega sobre nosotros mismos; la innovación es antagónica al resultado económico porque es la semilla del resultado futuro; y la co-creación ("poder para") es antagónica al poder jerárquico ("poder sobre") porque genera empoderamiento en las personas.

El liderazgo colaborativo requiere impulsar un equilibrio inestable en la empresa actuando sobre los seis principios activos con la contribución de las personas y de los equipos.

El modelo nos ayuda a sobrepasar el estadio impulsivo e improvisado de comportamientos y decisiones individuales, y nos ayuda también a limitar la complejidad en ciertos ámbitos del negocio para permitir mayor complejidad en otros.

¹ Antonio Linares, El sentido compartido, Madrid, 2014.



Este modelo sistémico propone una acción integral y coordinada, nos otorga permisos para abrirnos en ciertas direcciones, y también sugiere límites para que ciertas actuaciones no sucedan. Todo comienza con una ambición de resultado futuro (¿Qué resultado futuro anhelamos?), que conlleva una apertura en el pilar de innovación (¿Desde qué innovación lo lograremos?) y una renovación de la visión compartida concretada desde la expresión de la marca (¿Qué haremos para que los clientes estén representados?). Tanto la visión como la innovación o la propia cultura del negocio (¿Cuál es nuestra identidad cultural?) requieren de co-creación "entre varios" y "entre muchos"

para hacer que las cosas sucedan (¿Qué actitudes y capacidades tenemos que desarrollar?). El antagonismo entre los pilares significa que para cambiar la cultura del negocio tenemos que hacerlo desde la visión y la marca, para mejorar o preservar el resultado futuro tendremos que innovar, desde la visión y la marca. Y para cambiar el liderazgo vertical tenemos que co-crear.

El equilibrio inestable (o dinámico) es contra-intuitivo, es decir, no se ajusta a lo que nos dice nuestra intuición, que a menudo apuesta por la rapidez de respuesta, el menor esfuerzo y el automatismo. Las actuaciones para impulsar el equilibrio inestable en la empresa son más sistémicas y estratégicas porque tocan a los seis pilares; a cambio, estas actuaciones requieren de distinto esfuerzo y colaboración, están más centradas en incrementar el "poder para" entre muchas personas y nos sitúan en el ámbito de la complejidad adaptativa ¿Seremos capaces de adoptar un modelo? ¿Seremos capaces de trabajar sobre los seis pilares? El equilibrio estable (o estático) es intuitivo de comprender. La mayoría de los modelos que se crean pretenden ser restauradores del equilibrio estable perdido en algún momento por la empresa. A nuestro entender, el equilibrio estable significa la evolución hacia el *statu quo* y conduce a la antesala de la crisis sistémica.

¿Seremos capaces de adoptar un modelo?
¿Seremos capaces de trabajar sobre los seis pilares?

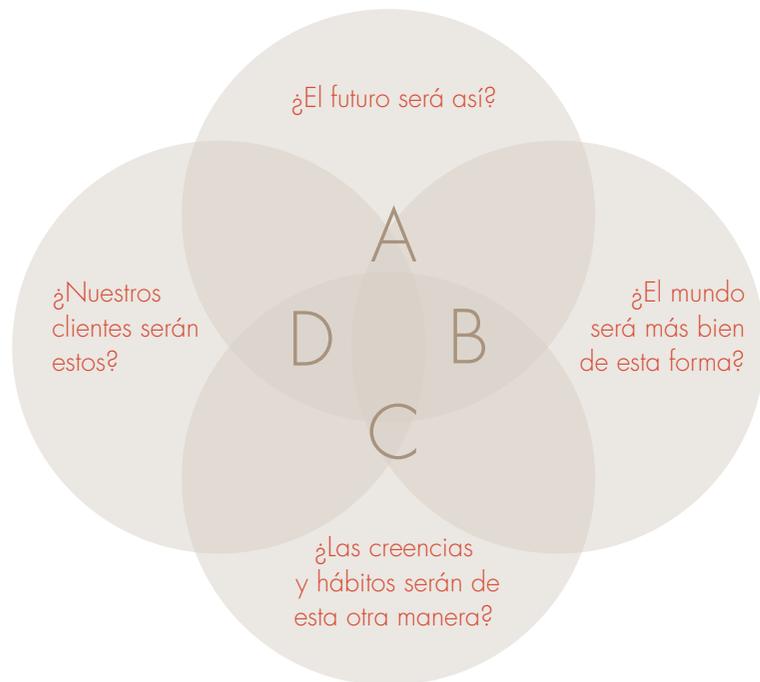
LOS ESCENARIOS DEL FUTURO COMPARTIDO

¿Podemos proyectarnos en el futuro lejano basándonos únicamente en nuestro éxito o en nuestra imagen de marca presente?
¿Compartimos una misma visión respecto adónde va este negocio? ¿Podemos anticipar los retos futuros que compartimos?
¿Concuerda nuestra anticipación del futuro con nuestra visión actual del negocio? ¿Qué podemos aprender para mejorar nuestras oportunidades de éxito futuro? ¿En qué futuro viviremos? ¿Qué hacemos para que el futuro sea contenedor de nuestra acción presente?



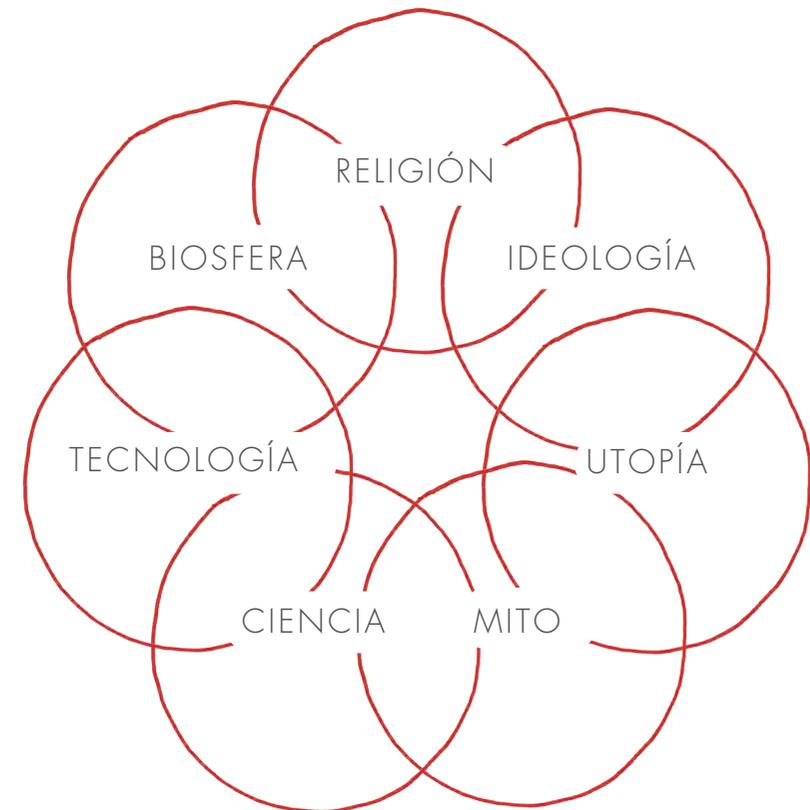
Este contenedor parte de la premisa de que el futuro no está escrito, lo tenemos que imaginar de forma colaborativa fruto de un proceso de construcción de respuestas que tendrá lugar primero "entre varios" y luego "entre muchos". Nuestra creencia en un futuro singular (respuesta única) está cediendo a favor de un futuro múltiple (respuestas alternativas). El futuro singular nos venía dado y nos resultaba fácil contarle, por eso sentíamos menos incertidumbre.

El futuro plural lo tenemos que trabajar colectivamente. Necesitamos compartir visualmente y mediante relatos escritos el hábitat en que como empresa podríamos desenvolvemos en años venideros para mejor anticiparnos, aprender y tomar el camino que mejor nos conviene. Necesitamos escenarios que usaremos a modo de plataformas para dar sentido a nuestra acción colectiva. Para ello precisamos plasmar en un relato el escenario positivo que pensamos que nos hará triunfar a poco que nos esforcemos, y también plasmar en un relato el escenario negativo que nos amenazará con hacer desaparecer nuestro mercado y nuestro negocio a poco que nos despistemos. Si aspiramos al merecido reconocimiento por el éxito futuro del negocio también deberíamos asumir nuestra responsabilidad por el posible fracaso del mismo.



Los escenarios del futuro compartido aparecen a modo de respuestas múltiples (plausibles) a una misma pregunta fundamental para el futuro del negocio. El líder que vive muy pendiente de despachar respuestas a los problemas que sus colaboradores le traen, tiene que estar más bien pendiente de formularse preguntas a sí mismo ("desde uno mismo") y a sus colaboradores ("entre varios").

El mercado son creencias que se plasman en oportunidades de negocio y en hábitos de consumo, esas creencias van cambiando de forma progresiva o disruptiva. Al nivel más macro, en la elaboración del futuro que se avecina retenemos siete macro-contenedores sociales en interacción compleja.



Cada macro-contenedor social opera como un sistema con sus instituciones, sus formas más o menos visibles de poder, sus creencias, sus doctrinas y sus representantes, sus seres y relaciones con otros seres, sus ciclos, etc. Por ejemplo, en nuestro tiempo hay una creencia en la tecno-utopía que se presenta como salvadora de la humanidad. La tecno-utopía se tiñe de colores ideológicos y económicos.

Cada escenario que elaboremos será como una respuesta o un futuro (plausible) que se avecine; el escenario describe un estado del lugar (¿cómo es ese mundo futuro en el cual competimos?), un entramado de relaciones (¿cómo son las empresas de éxito en ese mundo futuro?, ¿y aquellas que habrán fracasado?), un conjunto de creencias (¿qué creencias tienen las personas en ese mundo futuro?, ¿se superaron aquellas creencias que suponen nuestro éxito presente?, ¿qué papel juega la tecnología en esas creencias?, ¿qué relación a la biosfera prevalece?, ¿qué aspiraciones realizan las personas desde esas creencias?).

El escenario describe
un estado de lugar,
un entramado
de relaciones,
un conjunto de
creencias...

LA VISIÓN COMPARTIDA Y EL ROL DE LA MARCA

¿Cuántas empresas conocen un divorcio entre su marca y su cultura de negocio? ¿Cuántas ponen presión para “alinearse la cultura” cuando en verdad carecen de un rol para la marca? ¿En qué obliga la marca a la cultura y a los comportamientos de directivos y colaboradores? ¿Cuántos clientes conocen experiencias negativas debidas a que la promesa de la marca no se corresponde con el estilo de liderazgo ni con la cultura del negocio? ¿Cuántas culturas del negocio tienen a la marca secuestrada, contradiciéndola en sus argumentos? ¿Cuántos empleados se mofan o muestran incredulidad ante los mensajes que la marca hace llegar a sus clientes? ¿Cuántos líderes hablan de crear una cultura fuerte en lugar de una marca reputada?

La visión tiene un significado de esperanza y de promesa que habrá que cumplir. La visión compartida es antagónica a la cultura corporativa actual, puesto que la visión nos abre y nos impulsa al presente-futuro, mientras que la cultura corporativa ancla las relaciones en el presente-pasado; ese antagonismo se traduce en tensiones y dilemas que convendrá resolver desde el liderazgo colaborativo. Numerosas visiones llevan un significado de conquista de un espacio físico (“ser los más globales...los más grandes...los líderes mundiales”), olvidándose del espacio simbólico-emocional-experiencial del cliente, el verdadero espacio que hay que ocupar; son visiones que ambicionan el mundo sin seducir al cliente.

A menudo confundimos la visión con el propósito. Este último explicita lo que hacemos como empresa, para quién lo hacemos y qué valor pretendemos darle si confía en nosotros. La visión describe qué queremos que sientan nuestros clientes cuando están en contacto con ese propósito, cómo están representados ellos en nosotros. La visión trabaja para la empresa cuando es compartida por muchos, es decir, cuando cada colaborador siente que lo que hace trasciende más allá de la tarea inmediata, cuando está presente lo que quiere que sienta el cliente cuando entra en contacto con los productos o servicios de la empresa y cuando ese sentimiento es compartido “entre muchos”. Sin el sentimiento de trascendencia que procura la visión compartida “entre muchos”, el esfuerzo para conseguir el resultado esperado puede resultar un tanto alienante. Sin la visión, la tarea asignada al rol no está impregnada de sentido trascendente y entonces se vuelve monótona y tediosa.

Desde sus atributos, la marca es la expresión concreta de la visión, su rol es trabajar mientras los directivos y colaboradores duermen, llegar al cliente antes de que llegue el comercial, desplegar argumentos antes de que lo haga el comercial, o vigilar el comportamiento de unos y de otros (ver esquema siguiente):

EL ROL Y LA MISIÓN DE LA MARCA

- ¿Qué rol queremos que desempeñe la marca?
- ¿A qué público pretendemos servir y en qué circunstancias?
- ¿Qué sueños, deseos, experiencias o necesidades del cliente pretendemos satisfacer?
- ¿Cuál es nuestra singularidad como marca? ¿Qué nos hace únicos?

LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA

- ¿Cuáles son nuestros principales atributos? ¿Son visibles? ¿Se entienden?
- ¿Encuentran los clientes en nuestra marca los atributos que buscan?
- ¿En qué parte del proceso de entrega de valor están presentes esos atributos?
- ¿Somos una marca eficiente, amable, simpática, cercana, lúdica?
- ¿Qué le pedimos al cliente para que acceda a nosotros y qué le prometemos a cambio?

EL ALINEAMIENTO RESPECTO A LA MARCA

- ¿Está alineado nuestro estilo de liderazgo y nuestra cultura del negocio - capacidades, relaciones, presencia, servicio - con el relato de nuestra marca?
- ¿Somos una marca creíble? ¿Quién lo dice? ¿Desde qué experiencia vivida lo dice?
- ¿Somos innovadores en nuestros productos y servicios tal como lo predica la marca?
- ¿Refuerza nuestro estilo de liderazgo la relación con el cliente que predicamos como marca?

EL STORYTELLING Y EL SEGUIMIENTO DE LA MARCA

- ¿Qué atributos y experiencias explicitamos?
- ¿Qué hacemos para que nuestros públicos se enteren?
- ¿Controlamos nosotros lo que se dice “ahí afuera” sobre nuestra marca?

En la marca hay promesa hecha a los clientes, la cual se vuelve imposible sin el compromiso de los empleados. Promesa y compromiso van de la mano. Numerosas Pymes comenzaron su andadura desde la visión personal del emprendedor y desde una estrategia de costes. En su legítima aspiración de crecer adolecen de visión compartida y de estrategia de marca, ambas plantean un desafío mayor al empresario otrora emprendedor ya que ambas se sitúan en el ámbito de lo intangible. Nadie desayuna cada mañana una taza de visión acompañada de un atributo de la marca.

LOS VALORES Y LA CULTURA DEL NEGOCIO

¿Ya recogen los valores corporativos la riqueza de agentes, de expresiones y de relaciones en la empresa?

¿Puede la cultura de negocio sobrevivir estando divorciada de la visión y de la marca?

¿Puede explicitarse la cultura de negocio como aspiración colectiva además de como legado del pasado? ¿En qué ayudan los valores corporativos a alinear la cultura de negocio con la marca?

¿Ya hay un relato creíble detrás de nuestros valores corporativos? ¿Quiénes representan en la empresa de manera genuina nuestros valores?

¿Cómo acompañamos a los colaboradores en su adopción?

Toda empresa que aspira a la excelencia debería dotarse de unos principios o valores de negocio, que son reglas colectivas vinculadas a la entrega de valor y alineadas con la marca. Los valores definen las aspiraciones colectivas y también los límites del comportamiento individual; por otro lado, también pueden recoger el legado positivo del pasado.

Desde la experiencia de observadores de valores en numerosas empresas, y por estar involucrados en iniciativas de desarrollo individual, de equipos y de la empresa como sistema, retenemos cuatro casuísticas:

- Empresas que proponen valores corporativos al servicio de los roles de poder ("poder sobre") y no tanto al servicio del cliente ("poder para influir... poder para servir").
- Empresas que proponen valores utópicos cuyo estilo de liderazgo no permitirá a sus colaboradores vivirlos, estableciendo un divorcio entre lo dicho y lo hecho.
- Empresas con ciertos valores repetidos y con la ausencia de otros valores críticos para el negocio.
- Empresas que llevan sus valores a la gestión cotidiana vinculándoles con la marca, el estilo de liderazgo, y las acciones que promueven en cualquiera de los seis pilares del modelo sistémico.

En línea con el modelo sistémico de los seis principios activos propuesto anteriormente, sugerimos que la empresa desarrolle seis valores de negocio que respondan a las preguntas siguientes (ver esquema):

VISIÓN Y ROL DE LA MARCA

- ¿Qué sueños, deseos, necesidades o aspiraciones de nuestros clientes queremos atender?
- ¿Cómo están representados los clientes en nuestra visión y en nuestra marca?
- ¿Qué atributo(s) de la marca es clave como valor que nos conecta con el cliente?
- ¿Qué vínculo establecemos entre el éxito del cliente y nuestro éxito?

PODER Y LIDERAZGO

- ¿Cómo queremos motivar y comprometer a las personas y a los equipos?
- ¿Qué tipo de autonomía y de autoridad queremos fomentar?
- ¿Cómo promocionaremos nuestros valores desde el comportamiento ejemplar?

RESULTADO Y BENEFICIO

- ¿En qué es importante conseguir resultados sostenibles y qué hacemos para lograrlo?
- ¿Qué análisis e indicadores son importantes para nosotros?

CULTURA DEL NEGOCIO

- ¿Qué capacidades y relaciones internas potenciamos y en qué son relevantes para nuestra visión y nuestra marca?
- ¿Qué tipo de diálogo fomentamos para abordar nuestro día a día operativo?

CO-CREACIÓN

- ¿Qué participación damos a las personas y a los equipos en nuestra expansión?
- ¿En qué reconocemos su valor para aprender como empresa?
- ¿Qué marco de desarrollo y de empoderamiento les proponemos?

INNOVACIÓN

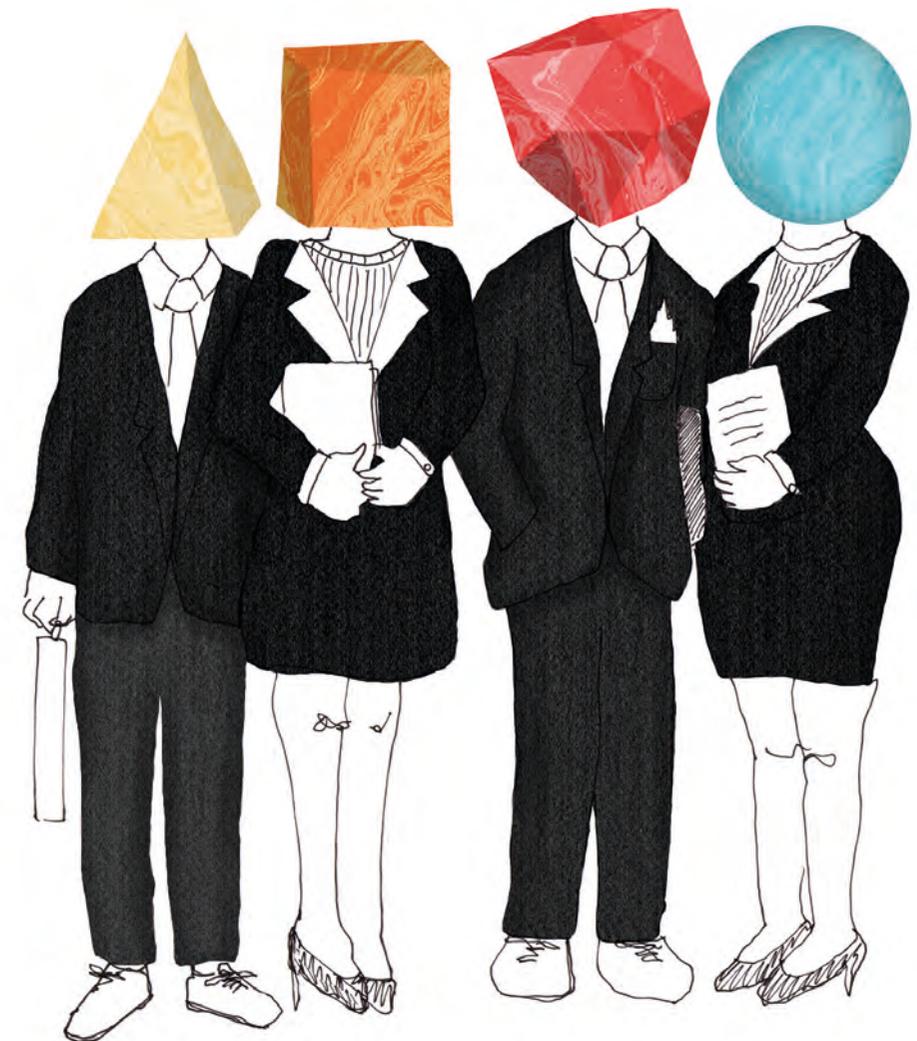
- ¿Qué importancia otorgamos a la innovación dada la ambición de generar resultado que tenemos?
- ¿En qué campos/sectores de aplicación innovamos y cómo lo hacemos?
- ¿Qué implica exactamente la innovación en términos de comportamientos de líderes y de colaboradores?

La cultura del negocio (capacidades que queremos desarrollar, comportamientos y relaciones que queremos promover, estilo de liderazgo que queremos recompensar, aprendizajes que queremos fomentar) deberá estar alineada con la visión compartida y con el rol que otorgamos a la marca, nunca al revés. Tampoco es oportuno que el alineamiento cultural suceda con respecto a los roles de poder de la empresa, los cuales existen para inspirar a los colaboradores en la visión y en la marca, para fijar prioridades o para impulsar la consecución de resultado, y no tanto para ser servidos por los demás roles de menor rango.

Los roles de poder de la empresa existen para inspirar a los colaboradores en la visión y en la marca, para fijar prioridades o para impulsar la consecución de resultado.

EL HÁBITAT DE COLABORACIÓN MULTI-EMPRESAS

¿Qué podemos hacer juntos para reducir un coste estructural que tenemos en la cadena de valor? ¿Qué podemos hacer juntos para mejorar nuestros ingresos? ¿Quién complementa mi valor? ¿Qué conversaciones son relevantes para el futuro del negocio y con quién nos convendría mantenerlas? ¿Puede la tecnología digital potenciar nuestro aprendizaje colectivo? ¿En qué hará más ágil esta colaboración a la empresa? ¿Qué creencias tenemos que cambiar y qué comportamientos tenemos que mostrar para que la colaboración sea provechosa para todas las partes? ¿Tenemos empoderada a la gente que queremos que nos ayude en esta colaboración? ¿Quién se siente amenazado con este liderazgo colaborativo? ¿Qué deberemos cuidar para que el compromiso perdure?



EL HÁBITAT GEOGRÁFICO EN QUE LA EMPRESA ESTÁ UBICADA

es menos relevante que el hábitat de colaboración que ésta impulsa, ya sea en una geografía local, nacional o transnacional. A diferencia del resultado económico de cada empresa, que primero hay que generarlo para luego compartirlo, el hábitat de colaboración requiere primero colaborar para generar valor para posteriormente mejorar el resultado o el coste de cada empresa; la colaboración es una forma emergente de creación de valor. Retenemos tres hábitats de colaboración:

EL HÁBITAT DE COLABORACIÓN DESDE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA

que normalmente incluye móvil, nube, big data, internet de las cosas, social media. Diferentes empresas deciden colaborar de forma puntual o prolongada para obtener un resultado tangible, ya sea en mejorar el coste o los ingresos. A través de la plataforma cada empresa accede a un talento al que no llegaría sola.

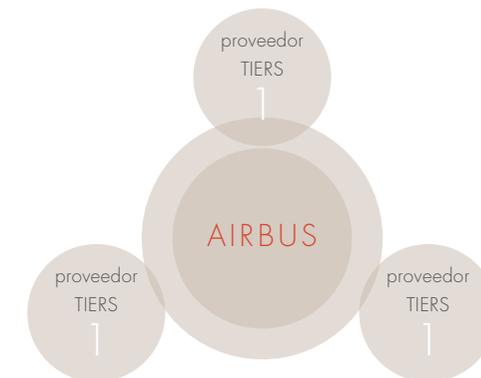
EL HÁBITAT DE COLABORACIÓN COMO INICIATIVA DE APRENDIZAJE COLECTIVO

para transformar las Pymes (ej. www.cre100do.es) desde cualquiera de los seis principios activos que proponemos en el modelo sistémico descrito anteriormente (ver esquema siguiente). Este hábitat también ha sido testado con éxito en ciudades que, fruto de la colaboración entre agentes, han hecho crecer su PIB por encima de la media del país, o ha sido testado en regiones donde se han constituido clústeres de colaboración o polos de excelencia. Hoy día es importante conversar con nuestros competidores e incluso con nuestros enemigos. Estar pendiente del estado de la relación entre los miembros que colaboran para aprender se vuelve crítico. La creación de valor compartido deberá suceder en cada iniciativa, cada encuentro de los miembros del hábitat.



EL HÁBITAT DE COLABORACIÓN DENTRO DE UNA MISMA CADENA DE VALOR

el cual está muy centrado en la creación de valor asimétrico, obteniendo mayor valor/margen quien más cerca está del valor añadido al cliente final (ej.: Mercadona y sus inter-proveedores, Airbus y sus proveedores, Volkswagen y sus proveedores).



La comunidad de aprendizaje es la modalidad de aprendizaje, de búsqueda de oportunidades y de refuerzo de vínculos entre los profesionales de ese hábitat. En un mismo hábitat puede haber varias comunidades de aprendizaje. Este aprendizaje sucede con propósitos variados (ej. inteligencia y/o desarrollo de un mercado, apoyo en el mercado internacional, asistencia conjunta a congresos y exposiciones internacionales, desarrollo conjunto de escenarios, desarrollo de productos), para mejorar capacidades técnico-tecnológicas e innovar (ej.: validación de capacidades, puesta a punto de una tecnología o de una norma, exploración de un modelo sistémico), para mejorar la energía y habilidades de liderazgo entre aquellos que colaboran (ej.: reconocimiento, lenguaje positivo, multiculturalidad, técnicas de liderazgo, gestión de conflictos).

En el esquema siguiente presentamos el modelo de las conversaciones colaborativas del compañero de comunidad Ken Homer ² como guía para aprender en comunidad.

² www.collaborativeconversations.com

EL APRENDIZAJE EN COMUNIDAD

- Conversaciones relativas al propósito, para co-crear las preguntas relativas a lo que hace sentido y a lo que aporta valor a los miembros de la comunidad (¿qué es relevante para mí, para el equipo y para la empresa?, ¿qué es importante para el cliente?).
- Conversaciones para explorar el arco de oportunidades (¿qué es posible?, ¿qué oportunidades se presentan?, ¿qué tecnologías?, ¿qué tenemos que aprender?).
- Conversaciones sobre las acciones a llevar a cabo; éstas se ejecutan "a medida que" y "para que" el aprendizaje organizativo tenga lugar. Recogida de datos y aprendizajes surgidos de la acción.
- Conversaciones para compartir los aprendizajes individuales y colectivos derivados de la sesión en comunidad (¿qué nos ha salido bien?, ¿qué podemos mejorar?, ¿qué podemos repetir?, ¿qué debemos descartar?).

La comunidad de aprendizaje opera desde la programación de sesiones dedicadas a aquellos tópicos que interesan a sus miembros. La contribución a la comunidad puede ser presencial y/o mediante tecnología colaborativa (conferencias, base de datos compartida). La disciplina y el compromiso son claves para lograr el propósito fijado por sus miembros y para ejecutar las acciones acordadas en cada sesión. Esto no es fácil ya que, como ya señalamos al final de la primera parte, la atención y el foco se vuelven un recurso escaso, siempre aparecerán urgencias que distraen la atención de lo que es importante para uno mismo, para el equipo y para la empresa.

La disciplina y el compromiso son
claves para lograr el propósito
fijado por sus miembros y para
ejecutar las acciones acordadas en
cada sesión.

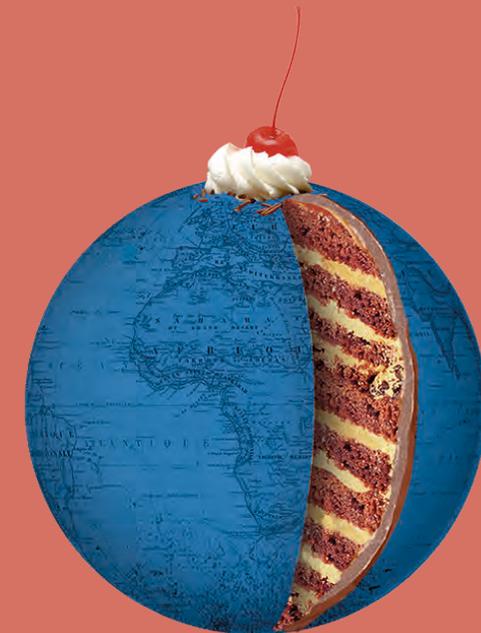
CONCLUSIÓN

LA CAPACIDAD COLECTIVA PARA APRENDER

Queremos concluir este pequeño viaje al liderazgo colaborativo señalando cuatro aspectos.

- Cuando el entorno es más difuso que preciso o cuando la realidad es tan cambiante, las preguntas se vuelven tanto o más importantes que las respuestas. Las preguntas pueden ser más contenedoras y viajar mejor que las respuestas. Nunca perdemos el tiempo cuando nos paramos para hacernos las buenas preguntas: aquellas relativas a uno mismo, al equipo y a la empresa.
- Más allá de la presencia en la empresa de profesionales con muy buenos diplomas, lo que verdaderamente importa es la capacidad colectiva para aprender. Una gran paradoja de nuestro tiempo es que las empresas no saben usar todo el conocimiento individual que sus colaboradores tienen y sin embargo conocen un déficit de aprendizaje colectivo. Admitimos la complejidad de esta misión, vinculada al desarrollo de capacidad individual y colectiva para dialogar y compartir, es decir, para formular preguntas, explicitar intenciones de unos y de otros, explorar oportunidades, seleccionar actuaciones a modo de hipótesis de acción y aprendizaje, comprometerse con las mismas, asignar recursos y extraer lecciones sobre las acciones emprendidas.

- Una dinámica emergente es aquella que genera la empresa fruto precisamente de este comportamiento de aprendizaje individual y colectivo, a no confundir con dar o recibir cursos de formación. Dicho aprendizaje se traduce en un comportamiento de auto-organización de las personas, y de singularidad y diversidad de la propia empresa. Ambas son el signo de que tanto las personas como los equipos se generan mayor empoderamiento y por lo tanto mejoran su capacidad de acción interna y externa.
- El aprendizaje organizativo requiere enrollar a personas, equipos y grandes colectivos en procesos de co-creación e inclusión vinculados a los contenedores; en ellos surgen propuestas individuales sucesivas que se van probando a modo de hipótesis de acción colectiva a partir de las cuales los líderes observarán si éstas mejoran o empeoran la energía y el compromiso de las personas y, como consecuencia de ello, el resultado de la empresa.



AUTOR

ANTONIO LINARES-GÜEMES

Profesional especializado en desarrollo organizativo trabajando con CEOs, equipos y grandes colectivos en la adopción de modelos sistémicos de negocio, la visión compartida y el alineamiento cultural con la marca, los escenarios futuros del negocio, la energía y el compromiso de las personas, el alineamiento cultural a los valores del negocio, el desarrollo de un hábitat de colaboración multi-sistemas. Especializado también en procesos de coaching directivo – onboard coaching, feedback, desarrollo de capacidades esenciales, conflicto y mediación. Y en el desarrollo y despliegue de estrategia de personas – diagnóstico, creación de programas e iniciativas, despliegue de programas y medición de retorno.

Socio co-fundador de Evocalia www.evocalia.com. Explorador del aprendizaje y la adaptación de las organizaciones. Dispone de dilatada experiencia en comunidades de aprendizaje, ejerciendo actualmente como Chairman del Board Mundial de la Global Association of SoL Communities (GASC) <http://globalsol.ning.com/blog>. Experto de talento y organización en cre100do www.cre100do.es. Autor de varios libros en los que propone modelos innovadores sobre el comportamiento organizativo, la interacción entre sistemas, la dinámica del cambio, la organización que aprende, la crisis sistémica, la generación de sentido, el desarrollo de equipos y el desarrollo directivo.

Diplomado de Estudios Avanzados (DEA) en Relaciones Industriales por la Universidad de París, Master en Psicología por la Universidad de París y Diplomado en Dirección de Personas por ICADE (Madrid).

OTROS TÍTULOS DEL AUTOR

- EL SENTIDO COMPARTIDO; *tus sueños, tus compromisos y tus capacidades están en juego*, editado por Antonio Linares-Güemes, Madrid, 2014.
- ESENCIAS DEL DESARROLLO DIRECTIVO (*para alguien importante como tú*), editado por Antonio Linares-Güemes, Madrid, 2011.
- IDENTIDAD COMPLETA; *economía del regalo y creación grupal*, editado por Antonio Linares-Güemes, Madrid, 2010.
- SIEMPRE CORRIENDO (*la gran carrera*), editado por Antonio Linares-Güemes, Madrid, 2009.
- MEMORIA DEL FUTURO; *el arte de reinventarse*, editado por Díaz de Santos, 2007.
- EL GRAN BAZAR; *la sistémica en la empresa*, editado por Díaz de Santos, 2007.



EL LIDERAZGO COLABORATIVO

El liderazgo colaborativo ambiciona el propósito de dar valor al negocio promoviendo la inclusión y el sentido en las personas.

El valor se reflejará en último lugar en el desempeño individual, en el de los equipos y en el resultado de la empresa.

El sentido es un intangible que emerge en las personas fruto de su inclusión en procesos vinculados al negocio, y es observable en su energía, su compromiso y sus comportamientos, y por lo tanto en la calidad de su trabajo.

Toda empresa tiene una ambición de resultado o aspira a una mejora del negocio; en el viaje para concretar ese resultado o esa aspiración corporativa deberá actuar para generar un aprendizaje sistémico.

CON INCLUSIÓN, CON SENTIDO Y CON RESULTADO

