CREANDO ORGANIZACIONES EXITOSAS

Walter Isaacson, el escritor de la biografía de Steve Jobs, en alguna ocasión le preguntó a este cuál había sido su creación más importante, pensando que la respuesta iba a ser el iPad o la Macintosh. Su respuesta fue que había sido Apple como empresa. "Hacer de Apple una empresa que sea exitosa y que perdure," le respondió Jobs, "ha sido mucho más importante y difícil que lanzar un gran producto." La respuesta de Jobs describe perfectamente el reto que enfrenta cualquier ejecutivo; el reto principal no es la tecnología ni el capital, es la organización, es la gente.

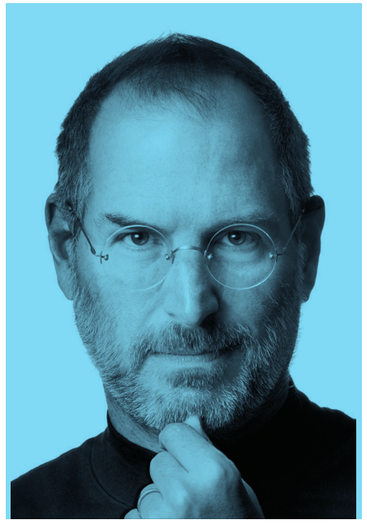
Entre el estado de resultados del que un ejecutivo es responsable y el ejecutivo como persona, existe una red de seres humanos e interacciones complejas humanas con aspiraciones, inquietudes, temores, actitudes, capacidades y discapacidades, que en lo individual y en conjunto toman decisiones y ejecutan acciones que impactan los resultados presentes y futuros de la empresa. El enorme reto es entonces contar con gente cuyas decisiones y acciones en forma individual y colectiva lleven a resultados exitosos para la empresa, gente que construya organizaciones exitosas.

LA GENTE QUE FORMA UNA ORGANIZACIÓN ES LA ÚNICA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE QUE UNA EMPRESA TIENE EN EL TIEMPO.

Pero al mismo tiempo debemos tener una organización con la capacidad de contar y desarrollar a ese tipo de gente.

CREAR ESE CÍRCULO VIRTUOSO, DE GENTE QUE CONSTRUYA UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA Y LA ORGANIZACIÓN QUE DESARROLLE GENTE EXITOSA, ES LA TAREA MÁS IMPORTANTE QUE UN EJECUTIVO DEBE REALIZAR.

Lograr esto es un tema de enfoque y de proceso. De enfoque para darle la prioridad y asignar los recursos que se requieren. De proceso porque para lograr esto se requiere tener procesos establecidos desde el reclutamiento, asignación, desarrollo, retención e incentivos. Existen al menos cuatro aspectos que debemos tomar en cuenta para lograr esto



EN LA AGENDA EJECUTIVA

Toda empresa tiene formal o informalmente los principales temas que están en la agenda del equipo directivo. Esos temas son relevantes ya que son los que marcan las prioridades estratégicas y tácticas de la empresa. Como tal, son las que reciben más atención y a las que se asignan más recursos, empezando por el tiempo del equipo directivo, un recurso escaso e importante, sin duda. El tema del talento y la organización deben estar en esa agenda, siempre.

Así como existe un plan estratégico y sus derivados, debe existir un plan de la organización y el talento, que responda a preguntas como: ¿cómo nuestra estructura nos ayuda a enfrentar exitosamente los retos que tenemos y vamos a enfrentar en el futuro? ¿cómo nos aseguramos que nuestra gente tiene las competencias adecuadas y las motivaciones para enfrentar exitosamente los retos de la empresa? Estas son solo un par de las preguntas cuyas respuestas y su ejecución son fundamentales en el desarrollo de la empresa. No atenderlas tiene un costo enorme.

LA IMPORTANCIA DE LA ASIGNACIÓN

El líder y su equipo son fundamentales para el logro de resultados. Tiene mucho más posibilidades de ser exitosa una estrategia regular en manos de un equipo extraordinario, que una extraordinaria estrategia en manos de un equipo mediocre. Esto es válido desde un jefe de ventas con sus vendedores, hasta un director general con su equipo directivo. La empresa corre con un costo cuando se asigna a la persona incorrecta en un puesto. Y cuanto más importante sea el puesto en la empresa mayor será el costo.

MERITOCRACIA A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN Y DESARROLLO

Una empresa está sujeta a una competencia feroz en el mercado, en donde el cliente es quien toma la decisión de su preferencia. Esta situación de competencia es lo que fuerza a las empresas a mejorar. Sin esta situación de competencia, cualquier empresa no haría esfuerzos por mejorar.

Para que la meritocracia pueda existir, deben existir medios para evaluar e incentivar el desempeño y competencias de la gente. Igualmente debe haber medios que permitan el desarrollo de la gente para desarrollar sus competencias y mejorar su desempeño. Así, una cultura de meritocracia, aunada con mecanismos de evaluación, incentivos y de desarrollo es fundamental para tener a la mejor gente.

DE LO TRANSACCIONAL A LO TRASCENDENTAL

Realizar una tarea es algo transaccional. Realizar una tarea que tenga una misión con un propósito importante se convierte en algo trascendental. La famosa analogía de "estoy construyendo una pared" versus "estoy construyendo una catedral". Hacer que las tareas de la gente sean trascendentales para ellos se convierte en un tema fundamental para lograr el sentido de unidad y pertenencia del personal hacia la misión de la organización.

Como líderes de una organización, debemos abrir espacios para reflexionar y conversar sobre el rumbo de nuestras organizaciones sobre el significado o falta de significado de lo que estamos haciendo, sobre si estamos trascendiendo o no como organización y como personas.

Quienes somos responsables de la totalidad o parte de una organización, enfrentamos el mismo reto. Desarrollar la organización que tenga la capacidad de desarrollar negocios exitosos y desarrollar gente que tenga la capacidad de desarrollar gente exitosa. Es una tarea fundamental que no podemos delegar ni obviar.

POR ÓSCAR LOZANO GONZÁLEZ