



knowsquare .

MARÍA ÁNGELES DOMÍNGUEZ

27 DE MARZO DE 2014

LA EMPRESA CONSCIENTE
COMO CONSTRUIR VALOR A TRAVÉS DE
LOS VALORES

RESEÑA DEL LIBRO DE FREDY KOFMAN

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la
Autora y Know Square S.L.

Este libro es, en realidad, una expedición. Un viaje de transformación del que, según su autor, no hay retorno. Fredy Kofman propone un reto simple pero no por ello fácil: ser personas conscientes y hacer de nuestras empresas organizaciones conscientes. Y nos hace una promesa: “Si sigue las lecciones desarrolladas en este libro, se le presentará el desafío de defender sus valores e interactuar con los demás de manera auténtica, constructiva e impecable.”

Para Kofman la conciencia es la clave. Una actitud consciente en la empresa permite afirmarnos en nuestros valores, elegir conductas coherentes con ellos y actuar con integridad incondicional. Esto hace posible lo que llama “el éxito más allá del éxito”: Orientarse al objetivo sobre la meta y al proceso en lugar del resultado. Actuar de acuerdo a la propia naturaleza de modo que se alcanzan el conocimiento y la realización personal. Desde el punto de vista de liderazgo, un líder consciente sostiene al equipo transformando su potencial individual en desempeño colectivo. Y desde el punto de vista organizativo, una empresa consciente permite a sus empleados lograr el éxito (cumplir con su misión) mientras establecen relaciones saludables (pertenecen a un equipo) y experimentan una sensación incondicional de satisfacción y crecimiento.

Hasta aquí el qué. Veamos ahora el cómo.

Según el autor existen tres dimensiones del éxito en las organizaciones: la dimensión impersonal (el “ello”) cuyo objetivo es cumplir con la misión de la organización incrementando su capacidad para seguir haciéndolo en el futuro y ofrecer a los accionistas beneficios en el largo plazo. La dimensión interpersonal (el “nosotros”) cuyo objetivo es establecer relaciones de mutua colaboración, confianza y respeto y crear una comunidad con metas y valores compartidos. Y la dimensión personal (el “yo”) cuyo objetivo es vivir en estado de flujo y llegar a la realización personal fomentando la salud psicofísica y una alta calidad de vida como vías al compromiso y la alta productividad. Estas tres dimensiones deben operar de manera coordinada en el largo plazo, cualquier desequilibrio en una de ellas incrementa las posibilidades de fracasar como empresa. Funcionan de manera interdependiente, de modo que cada dimensión influye en las otras y, a la vez, es influida por ellas. Por lo tanto, es posible influir en todo el sistema influyendo en cualquiera de sus componentes.

Teniendo estos tres elementos en cuenta, ¿Por dónde empezar si se quiere transformar una organización? Kofman lo tiene claro: La cultura organizacional es el punto de partida. Y teniendo en cuenta que una cultura se forja a través de las conductas de sus líderes, para el autor, la manera más eficiente de mejorar una organización es desarrollar la conciencia de sus managers.

Para lograrlo, describe siete cualidades que todo individuo consciente debe poner en práctica:

- **Responsabilidad incondicional:** Aunque los factores externos influyen en nuestro comportamiento, siempre tenemos la posibilidad de elegir nuestra conducta. Cuanto más conscientes seamos de nuestra autonomía, menos condicionadas serán nuestras respuestas. Esta visión de responsabilidad nos confiere poder de decisión.
- **Integridad esencial:** Este concepto distingue entre resultado y proceso. Kofman afirma que ganar es importante, pero no lo único que importa. Por eso añade un parámetro a la fórmula “resultado obtenido frente a resultado previsto”: La alineación entre la conducta para alcanzar ese resultado y los valores personales. “La verdadera dicha no proviene de haber ganado, sino de haber luchado con dignidad”.

- **Humildad ontológica:** Esta cualidad se centra en cómo aceptamos las diferencias de aquellos con quienes nos relacionamos. El modo en cómo actuamos frente a estas diferencias nos define como “controladores” o “aprendices”. Los primeros fundan su autoestima en tener la razón y por ello tratan de convencer al resto de que la tienen, y los segundos mantienen una actitud abierta a los distintos puntos de vista. De ahí que manejen las situaciones buscando el consenso. La humildad ontológica, por tanto, consiste en movernos por la vida con actitud de aprendices.
- **Comunicación auténtica:** Su punto de partida son las anteriores cualidades, especialmente la humildad ontológica. Consiste en ser auténticos a la hora de expresar lo que realmente queremos decir y entender lo que nuestro interlocutor necesita expresar, incluso aquello que no está diciendo. La comunicación auténtica es especialmente útil cuando nos enfrentamos a conversaciones o situaciones difíciles. En este sentido, Kofman sostiene que hay tres aspectos que se ponen en juego cuando estamos ante una de ellas: el aspecto operacional, aquello sobre lo que estamos discutiendo (una tarea, una decisión, un desacuerdo...), el aspecto relacional, entendido como los vínculos emocionales entre los participantes y el aspecto individual, quizás el más sensible, pues atañe a la identidad y la autoestima personal. Si uno de los participantes percibe que este aspecto está en riesgo, se centrará en la defensa y, posiblemente el ataque, desviando el eje de la conversación y sacando a la luz el “controlador arrogante” que todos llevamos dentro.
- **Negociación constructiva:** Nuestra visión de los conflictos suele ser negativa ya que surge de nuestra incapacidad para manejarlos. Sin embargo, la energía del conflicto es positiva y podemos utilizarla de manera constructiva. Kofman analiza su naturaleza y propone un proceso de negociación para resolverlos. Un modelo que permite a las personas expresarse, comprender las necesidades de todas las partes y crear nuevas soluciones. Se trata de ganar *con* el otro, en lugar de ganar *contra* el otro. Distingue tres tipos de conflictos: Los *conflictos personales*, aquellos en los que está en juego nuestra identidad y nuestra autoestima (quién tiene razón y quién está equivocado, por ejemplo), los *conflictos interpersonales*, en los que no se trata de quién tiene la razón, sino de cómo convivir (y trabajar) con personas cuyos valores y actitudes son diferentes a los nuestros, y los *conflictos operacionales*, aquellos en los que se discute quién obtiene qué y no puede resolverse en el plano emocional. Según el autor, ante cualquier conflicto, lo primero a abordar es el aspecto personal e interpersonal y para ello, propone una metodología que va desde la preparación de la conversación hasta el diálogo y la reflexión sobre el acuerdo (o no acuerdo si no existe encuentro posible). Este enfoque revela las preferencias y limitaciones de las personas, las estimula a generar soluciones más allá de las alternativas originales y maximiza la eficiencia a través de la cooperación. Ahora bien, para llegar a este enfoque es necesario posicionarnos en el rol de aprendices, es decir, superar nuestro narcisismo.
- **Coordinación impecable:** Esta cualidad habla de nuestra capacidad para cumplir con los compromisos que adquirimos y crear redes confiables de cumplimiento. Para que exista un compromiso deben darse dos elementos aparentemente sencillos pero llenos de matices: Una petición y una respuesta a esta petición. Kofman desgana las particularidades subyacentes de ambos elementos y el modo productivo en el que resolver las situaciones que derivan de la falta de cumplimiento, hayamos sido nosotros los causantes o aquel de quien esperábamos algo que no hemos recibido.

- **Competencia emocional:** La comprensión de los conceptos anteriores a nivel intelectual no tiene valor si no podemos aplicarlos en una situación de elevada tensión emocional. Por ello podríamos decir que esta competencia es una competencia básica para actuar con destreza como líderes conscientes. Kofman llama maestría emocional a la capacidad de comprender qué son las emociones y cómo operan, considerar que son necesarias para mantener nuestra racionalidad, saber cómo utilizar la información que nos proporcionan sin dejar que nos controlen y mantener el equilibrio cuando nos enfrentamos a situaciones difíciles.

Kofman afirma que seguir los conceptos desarrollados en este libro nos ayuda a recuperar el control de nuestra mente y apartarnos de hábitos arraigados y poco productivos para alcanzar un nivel de conciencia superior. Trabajar en elevar nuestro nivel de conciencia nos acerca y puede llevarnos a alcanzar el nivel más alto, aquel en el que la competencia se transforma en cooperación. Donde el enfrentamiento es un juego que estimula la excelencia. Donde lo que parece rivalidad es, en realidad, colaboración que incluye y trasciende la competencia. En la plenitud de la conciencia no jugamos para ganar, nos esforzamos por ganar para poder jugar.

El mayor valor de este libro es su elevado grado de practicidad. Fredy Kofman se ha esmerado en hacer de su obra un manual de uso. De ahí su desafío en el inicio: Este libro explica el qué y se compromete con el cómo. Nos desafía a tomar nuevos hábitos, a transformar nuestras conductas actuales. Así lo señala en varias ocasiones: al aprendizaje sólo se llega a través de la práctica consciente. El conocimiento sin práctica sólo es información. Llegar al final de este libro no nos deja alternativa y hacerlo, exige dosis altas de compromiso con el cambio.



© María Ángeles Domínguez
© Know Square S.L.