



knowsquare .

PREPARADO POR: MARCOS ALVAREZ OROZCO

29 DE MAYO DE 2009

UN NUEVO ESTILO DE RELACIONES

(PARA EL CAMBIO ORGACIONAL
PENDIENTE)

RESEÑA DE LIBRO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Cita Antonio Garrigues Walter en el prólogo del libro (Ed. Prentice Hall, 2007) que “el mensaje de Koldo Saratxaga es un mensaje importante. Su libro generará críticas y provocará reacciones de duda y de incredulidad pero tendrá sentido para todos aquellos que quieren adaptarse a los nuevos tiempos”. Efectivamente Saratxaga es una persona que ha demostrado sobradamente a través de los resultados de su gestión como presidente en Irizar Soc. Coop. (1991-2005) que la innovación y sobre todo la creación de un proyecto basado en la fuerza y en la confianza depositada en las personas es un modelo, transgresor para muchos, que debe ser tomado muy en cuenta por todos aquellos managers que están enfocados mirando hacia el futuro de sus organizaciones, en lugar de gestionar mirando por el espejo retrovisor del pasado.

Como cita el autor en su libro, copiar o seguir a los líderes no sirve más que para ser unos segundones y empezar una carrera competitiva cada vez más feroz con todas las expectativas de salir derrotado. En el libro plantea su convencimiento de que, en un futuro más o menos próximo que no va más allá de la próxima década, serán muchas las organizaciones que se quedarán en el camino por no ser lo suficientemente valientes y afrontar la necesidad inminente e indudable del cambio.

El mensaje de Koldo es sencillo y, quizás por ello, a veces complicado de ser aplicado en muchas organizaciones por el cambio de paradigma que conlleva. Saratxaga cuenta en este libro las bases de su modelo que principalmente se basan en tres pilares fundamentales: Innovación, confianza en las personas y el trabajo en equipo.

En el caso de la innovación da por hecho que es un tema que se lleva trabajando desde hace varias décadas pero el auténtico salto de calidad y de resultados puede y debe venir al dar oportunidades a las personas de ser, además de innovadoras, apasionadas con un trabajo que logre ilusionarles.

La importancia de las personas como clave del éxito

Koldo postula que la verdadera diferencia entre organizaciones con éxito y sin él viene dada por las personas. El resto de bienes, más materiales, pueden ser adquiridos. Por ello es tan importante descubrir la manera en que es posible compartir un proyecto y lograr involucrar e implicar a las personas.

A nivel semántico, el autor señala que prefiere referirse a las organizaciones con términos como “proyectos comunes” o “proyectos compartidos” en lugar del clásico vocablo empresa. Del mismo modo prefiere hablar de personas en lugar de trabajadores o empleados. De todas formas, lo importante no es quedarse en el mero término sino centrarse en el significado real y en la manera de comunicarse en el nuevo enfoque que busca aumentar la competitividad de las organizaciones del futuro.

Lo que nadie puede poner en duda es que en el actual y globalizado modelo económico no podemos seguir compitiendo con las mismas herramientas que hemos estado utilizando en el pasado reciente. Está claro que debemos ser capaces de responder al entorno empresarial mudable y adaptarnos debidamente al ritmo de los cambios si queremos seguir contando con opciones de supervivencia y éxito en nuestras organizaciones.

El futuro será de aquellas organizaciones basadas en conocimiento y que consideren la innovación y el *know how* de sus personas como su valor principal, entendiendo la innovación como algo mucho más amplio que la referida a la creación de nuevos productos.

Para llevar a cabo estos nuevos procesos y métodos de gestión se requiere un liderazgo que provoque la coincidencia de intereses entre todas las partes o, lo que es lo mismo, una organización liderada con pasión y que aporte un “desarrollo humano” sostenible en sus ámbitos de actuación. Las personas son capaces de aportar ese conocimiento y la consiguiente innovación, dado que el conocimiento reside en las personas. La misión de los líderes está en impulsarlo para que fluya.

Solamente si se consigue que las personas trabajen bajo el paraguas de la ilusión lograremos la necesaria implicación que traiga consigo los resultados. Esto no se consigue solamente con buenos sueldos sino creando también un entorno propicio en el que las personas tengan oportunidades para su desarrollo y, con ello, del de su organización.

El modelo tradicional imperante basado en el “orden y mando” y en la aparición de continuas urgencias y presiones, en muchos casos fruto de la falta de una correcta planificación, no permite la aparición del riesgo y la incertidumbre. Se trata de un sistema muy centrado en la especialización y en la existencia de unos objetivos desconocidos para muchos. Por esta razón es por lo que debe ser tenida en cuenta la sugerencia de Saratxaga y afrontar el reto sobre la creación de nuevos estilos de relación.

Trabajo en equipo: Equipos autogestionados

Las nuevas formas organizativas pasan por el trabajo en equipo, creador de redes de acción y comunicación. La estructura jerárquica centrada en el orden y control debe dar paso al trabajo en equipo. De otro modo caeremos en los errores de un sistema tradicional que nos lleva a la repetición, la falta de motivación y la baja creatividad.

Un equipo está formado por un número (no muy elevado) de personas que escogen a un líder y que deciden, juntos y de común acuerdo, marcarse un reto a cumplir en un plazo de tiempo concreto. El objetivo de estos equipos es implicar a los partícipes, que definen sus objetivos en común, sus retos. Debemos ser capaces de liberarles de tareas anodinas que no añaden valor añadido y permitirles crear su propia verdad.

También necesitamos crear entornos en los que se comparta y respete la verdad. Un buen ambiente laboral está basado en la consideración y el respeto hacia los distintos partícipes (compañeros, clientes, proveedores,...) La verdad es el fundamento de la confianza y ésta se presenta como indispensable para lograr que las relaciones entre las personas sean realmente efectivas.

Existe otro factor determinante para el correcto y productivo funcionamiento de estos equipos autogestionados que es la comunicación. Todo se complica cuando la comunicación no es sincera. El nuevo estilo de relaciones estará basado en una comunicación activa que procede de los sentimientos.

También en este punto es necesario que se provea a los equipos de los medios físicos que fomenten esa comunicación sincera y centrada en la confianza. Las mismas salas de reunión deben ser lugares propicios para que las personas puedan tratar temas de interés en el momento que lo requieran. Deben eliminarse las barreras físicas que coarten esa libre comunicación.

La responsabilidad de las personas emana directamente de la confianza que depositamos en ellas. No podemos imaginar el grado de responsabilidad que las personas pueden llegar a asumir cuando existe una comunicación fluida y un ambiente de confianza.

La máxima creación de conocimiento proviene del trabajo en equipo o, lo que es lo mismo, de las experiencias compartidas. Para incrementar el nivel de conocimiento será necesario compartir información y experiencias. La apropiación de información por parte de unas pocas personas es una estafa de esas personas que buscan el poder gracias a responsabilidades que su propia empresa ha costado. Los responsables de las organizaciones deben saber que la socialización amplía el conocimiento y elimina la dependencia de la compañía de unas pocas personas.

Las posibilidades de crear e innovar aumentan a medida que lo hacen las conexiones entre las personas. La persona es una realidad viva que genera continuamente nuevos conocimientos al compartir y contrastar experiencias con otras personas.

Sobre el control y la motivación

Estamos acostumbrados a escuchar la frase “lo más importante son las personas” pero difícilmente esta declaración de intenciones se plasma en actuaciones reales por parte de los dirigentes de las organizaciones. Debemos conseguir que los cerebros y los corazones de las personas se pongan en funcionamiento.

Los costes de control (elevadísimos en muchas ocasiones) nos proporcionan poco o nada en términos de valor añadido y una visión muy centrada en el corto plazo. Cuando las personas se sienten controladas aportan lo mínimo para salir airoso ante la necesidad de trabajar y obtener un salario que les permita vivir más o menos dignamente. A largo plazo son mucho más eficientes la libertad y la confianza que el control y la desconfianza.

Es complicado implicar y motivar a las personas si no reciben la correspondiente información sobre los progresos individuales y grupales obtenidos. Lo que no se mide, dice Saratxaga, no se mejora, y lo que no mejora se pudre. La información debe compartirse con los distintos participantes ya que éstos la necesitan para la toma de decisiones y para tomar las acciones correctoras en el caso de que existiera una desviación con respecto al objetivo que se hayan marcado.

La innovación es posible si permitimos a las personas espacios de libertad y las dotamos de paciencia para que puedan dar todo lo que llevan dentro de ellas. Si nuestra organización está orientada a la urgencia y al control no podemos obtener la misma cantidad y calidad de ideas que en aquellas en las personas se relacionan con ilusión porque el proyecto lo hace suyo.

La mejor forma de motivar a las personas es dándoles más autonomía y flexibilidad. Debemos confiar en ellos y darles la oportunidad de tomar decisiones. De esta forma se aprovechan al máximo sus cualidades y se genera un ambiente de mayor respeto más propenso a la innovación. La inspiración no llega cuando uno se siente insatisfecho, incómodo y mal considerado.

El orgullo de pertenencia aumenta los niveles de motivación y el interés por alcanzar un logro superior. Los líderes deben trabajar por conseguir que las personas de su equipo estén orgullosas de pertenecer al mismo. Si lo están creará un efecto multiplicador al transmitir su motivación dentro y fuera de la organización.

La vista puesta en el futuro

Visualizar el futuro que queremos para nuestras organizaciones y compartir esta visión aumenta las posibilidades de alcanzar nuestras metas. Las organizaciones orientadas al futuro son aquellas que dispone de ideas, que pretende ponerlas en marcha basándose en la ilusión por ejecutarlas. El líder ha de crear una cultura orientada al futuro gracias a la confianza depositada en las personas. Para ello debe dedicar una parte muy importante de su tiempo a comunicar y hacer comprender a los demás esa idea de proyecto común.

Tenemos que analizar concienzudamente si contamos con los líderes adecuados y capaces para acometer el cambio y si son capaces de poner a soñar a las personas de sus equipos para que su cerebro y su corazón se pongan en funcionamiento en beneficio del proyecto común. El nuevo estilo de relaciones nos llevará a crear un proyecto común y a disfrutar en conjunto del éxito compartido. El consejo que Koldo Saratxaga nos da es: “Crear en las personas, dejar que se adueñen del proyecto, que se ilusionen con él y con su evolución, que siempre será de éxito, y ya decidirán si es necesario cambiar procesos, productos o compañeros de viaje”.

Conclusiones

El cambio en el modelo de dirección que propone Koldo Saratxaga requiere de un primer análisis sobre la importancia del conocimiento y la innovación como fuentes de ventaja competitiva en el entorno económico actual y en el futuro más inmediato.

Una vez tengamos clara esta postura es necesario plantearse de qué forma es posible conseguir que las personas de nuestras organizaciones estén dispuestas a compartir sus ideas en pos de un fructífero torrente de innovaciones en materia de procesos y productos. Saratxaga plantea que para ello debemos situar a las personas como piedra angular de nuestros proyectos. Confianza y comunicación fluida son vitales para que nuestra organización se convierta en un fructífero huerto de ideas que alimenten nuestra competitividad.

Es comprensible que para un elevado porcentaje de gestores y managers acostumbrados a dirigir según el modelo tradicional y aún preponderante sea complicado abrazar estas nuevas propuestas, sobre todo, fruto del reconocido “miedo al cambio” que habita en los corazones de muchos presidentes de consejos de administración y directivos.

He tenido la oportunidad de compartir experiencias con Koldo y puedo atestiguar que tiene plenamente interiorizado su discurso y su convencimiento en el éxito de la implantación de “su” modelo en las organizaciones puede contrastarse en todas y cada una de sus afirmaciones. Lo que no cabe duda es que los resultados del autor, sobre todo en la experiencia Irizar, aconsejan, cuando menos, que se tengan en cuenta las propuestas que plantea en este revolucionario tratado. No podemos olvidar que el caso Irizar ha llegado a convertirse en caso de estudio de prestigiosas escuelas de negocios como la Harvard Business School.

Marcos Álvarez Orozco (www.k2kemocionando.com)

Presentaciones en video:

<http://k2kemocionando-galeria-videos-nuevo.blogspot.com>

<http://k2kemocionando-galeria-videos-depende.blogspot.com>