

Con más de diez millones de ejemplares vendidos en más de veinte idiomas, *¿De qué color es tu paracaídas?* es el manual para buscar trabajo o cambiar de profesión más popular del mundo.

Este clásico, constantemente actualizado con información nueva, está pensado para identificar las habilidades en las que destacamos y encontrar el campo profesional en el que nos sentimos más a gusto.

Cómo encontrar la esperanza

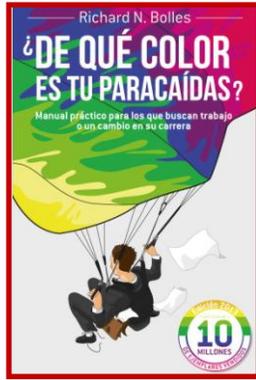
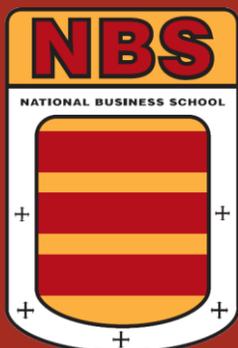
Actualmente vivimos en un mundo donde las viejas normas se están reescribiendo. Cambian cosas que nunca creímos que podrían hacerlo. Ocurren cosas que jamás pensamos que llegaríamos a ver. Y cosas que dábamos por seguras —como un trabajo para toda la vida— ahora desaparecen.

Bibliografía **Richard N. Bolles**

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



¿De qué color es tu paracaídas?

Manual práctico para los que buscan trabajo o un cambio en su carrera

Richard N. Bolles

INTRODUCCIÓN

Los expertos han descubierto, con los años, cuál es el mínimo absoluto para conservar la esperanza. Y es simplemente este: *la esperanza depende de asegurarse que tenemos al menos dos alternativas, en todas las situaciones en las que nos encontremos y en cada tarea a la que nos enfrentemos.*

Pero no hay dejarse arrastrar por la preocupación. Mientras tengamos esperanza, todo seguirá su curso. Esperanza, por encima y antes de todo lo demás; la única pregunta es, ¿cómo la encontramos? He aquí algunas claves.

Así, no debemos tener...

- Solo una manera de describirnos a nosotros mismos, sino dos por lo menos;
- Una manera de orientarnos hacia una carrera profesional, sino hacia dos por lo menos;
- Una manera de buscar trabajo, sino dos por lo menos;
- Una manera de buscar un trabajo, sino dos por lo menos;
- Una oferta de trabajo únicamente, sino dos por lo menos.

Tener un solo plan, una sola opción, es la receta más segura para la desesperación. En un estudio realizado sobre 100 personas que buscaban trabajo utilizando un único método, unas 51 abandonaban su búsqueda al segundo mes. Habían perdido la esperanza. En cambio, de 100 personas que utilizaban dos o más maneras distintas de encontrar trabajo, normalmente solo 31 abandonaban la búsqueda al segundo mes.

En cualquier situación, es importante saber que, por mucho que tengas la sensación de estar a merced de poderosas fuerzas externas que escapan totalmente a tu control, siempre podrás encontrar algo, por muy pequeño que sea, que sí esté bajo tu control y con lo que puedes empezar a trabajar.

Eso es aplicable a cualquier momento en que estés sin empleo, en especial si la situación se alarga. Buena parte de la situación a la que te enfrentas queda fuera de tu control. No hay nada que puedas hacer por cambiarla. Pero esta proporción no puede ser del 100 %. Tiene que haber alguna parte de la situación —aunque sea solo un 2 %— que esté bajo tu control. Debes buscar cuál es y luego dedicar todas tus energías a trabajar en ella.

Todo el que haya trabajado en una organización insana —y casi todo el mundo lo ha hecho— conoce las miserias de tener que lidiar con la política, la disfunción, la confusión y la burocracia. Por mucho que nos guste bromear con todas estas dificultades organizativas, no podemos negar que tienen un coste muy elevado.

El coste financiero de tener una organización insana es innegable: pérdida de recursos y tiempo, descenso de la productividad, aumento de la rotación de los empleados y pérdida de clientes. El dinero que pierde una organización como consecuencia de estos problemas y el que se tiene que gastar para resolverlos es increíble.

Y esto no es más que el principio del problema. Cuando los líderes no se comportan de forma honesta, cuando anteponen las necesidades de sus departamentos o sus carreras a las de la organización, cuando no tienen claro lo que es importante y son inconsecuentes, provocan una verdadera angustia a los demás. Y ellos mismos también están angustiados.

Aparte del impacto evidente que tiene en la organización, hay un coste social más importante. Los que trabajan en organizaciones insanas, probablemente, acaban viendo el trabajo como una carga. Consideran que el éxito es improbable o, todavía peor, que está fuera de su alcance. Esto hace que se sientan mucho menos esperanzados y que disminuya su autoestima, y estos sentimientos se extienden más allá de las cuatro paredes de la empresa, a sus familias por ejemplo, lo que contribuye en muchos casos a la aparición de problemas personales graves cuyos efectos se sentirán durante años. Puede acabar siendo una tragedia, una tragedia perfectamente evitable.

He dicho todo esto para que entienda que no hay que subestimar el coste de permitir que nuestras organizaciones sigan siendo insanas, y, más importante, para que entienda el alcance de la oportunidad que tiene delante. La transformación de una compañía insana en una compañía sana no solo generará una ventaja competitiva

masiva y una mejora del resultado, sino que además marcará una diferencia real en las vidas de quienes trabajan en ella. Y para los líderes que encabecen estos esfuerzos, será uno de los más significativos y gratificantes que puedan emprender.

Esta es la próxima pregunta que hay que responder, la que ocupará el resto de la explicación: «¿Qué tiene que hacer una organización para gozar de una buena salud?». Tiene que dominar cuatro disciplinas:

1. Crear un equipo de liderazgo cohesivo.
2. Crear claridad.
3. *Sobrecomunicar* la claridad.
4. Reforzar la claridad.

Disciplina 1: Crear un equipo de liderazgo cohesivo.

Una organización no puede ser saludable si quienes la gestionan no tienen un comportamiento cohesivo. En cualquier organización, la disfunción en la dirección conduce inevitablemente a la falta de salud de todo el sistema.

Si una organización está liderada por un equipo cuyo comportamiento no está unificado, no tiene ninguna posibilidad de convertirse en una organización sana.

La palabra *equipo* se ha utilizado tanto y tan mal en la sociedad que ha perdido gran parte de su impacto. Básicamente, un equipo de liderazgo es un número reducido de personas colectivamente responsables de conseguir un objetivo común para su organización.

Muchos equipos fracasan simplemente por ser demasiado grandes. Un equipo de liderazgo tiene que estar formado por entre tres y doce personas, aunque por encima de ocho o nueve suele ser problemático. No hay ninguna obligación en este límite de tamaño. Simplemente es una realidad práctica.

Cuando un equipo es pequeño, sus miembros suelen dedicar gran parte de su tiempo a hacer preguntas y a buscar claridad, porque saben que volverán a tener la oportunidad de tener la palabra y compartir sus ideas u opiniones cuando sea necesario.

Una vez definido el equipo de liderazgo, necesitamos saber los pasos que hay que dar para que sea cohesivo. En el núcleo de este proceso hay cinco actuaciones que todo equipo tiene que dominar:

Actuación 1: crear confianza. Entre los miembros de un equipo de liderazgo, tiene que haber confianza. Aunque esto parece evidente, mucha gente tiene una idea equivocada de confianza: la interpreta en un sentido predictivo; si somos capaces de saber cómo se va a comportar una persona en una situación determinada, podemos confiar en ella. Pero este tipo de confianza, por loable que sea, no es el tipo de confianza en la que tiene que estar basado un buen equipo.

El tipo de confianza necesaria para crear un buen equipo es el que está basado en la vulnerabilidad. Es la confianza que se consigue cuando llega un punto en el que los miembros del equipo se sienten totalmente cómodos siendo transparentes y honestos, y se desnudan ante los demás, diciendo y sintiendo cosas como: "La he pifiado", "Necesito ayuda", "Tu idea es mejor que la mía", "Ojalá pudiera aprender a hacer esto tan bien como tú" e incluso "Lo siento".

Cuando todos los integrantes de un equipo saben que son lo suficientemente vulnerables para decir y sentir este tipo de cosas, y que nadie va a ocultar sus debilidades y errores, desarrollan un sentido de confianza profundo e inusitado. Hablan con más libertad y sin miedo, y no pierden tiempo y energía dándose aires o haciendo ver que son lo que no son.

En lo más profundo de la vulnerabilidad de una persona está la necesidad de deshacerse de su orgullo y de su miedo, de sacrificar su ego por el bien colectivo del equipo. Si bien al principio puede resultar un poco incómodo y arriesgado, al final

acaba siendo muy liberador para los que están hartos de perder tiempo y energía pensando excesivamente en sus acciones y gestionando las políticas interpersonales.

Pese a que es muy importante que los miembros de un equipo de liderazgo se comprometan a ser vulnerables, esto no va a ocurrir a menos que el líder del equipo, cualquiera que sea el cargo que tenga, sea el primero en comprometerse.

Si el líder del equipo es reacio a reconocer sus errores o defectos, a admitir una debilidad que es evidente para todos los demás, es muy poco probable que el resto del equipo lo haga. Su vulnerabilidad no estaría nunca estimulada o recompensada.

Actuación 2: dominar el conflicto. Contrariamente a la sabiduría popular, el conflicto no es algo malo para un equipo. De hecho, el miedo al conflicto suele ser señal de problemas.

Cuando los miembros del equipo de liderazgo evitan que se produzcan situaciones incómodas entre ellos, en realidad no hacen más que transferir esa incomodidad, en mayores cantidades, a grupos más grandes de empleados de la organización a la que supuestamente están sirviendo. Esto se debe a que tenemos una aversión cultural al malestar muy fuerte.

Hay varias cosas que un líder puede hacer para superar esta aversión. Por ejemplo, una de las mejores cosas que puede hacer para aumentar el nivel de conflicto saludable de su equipo es buscarlo en las reuniones, *provocarlo*. El líder puede hacerlo cuando sospeche que hay cierto nivel de desacuerdo, invitando amablemente a los presentes a hablar. Así evitaría las conversaciones destructivas de los pasillos que inevitablemente se producirían si los desacuerdos no salen a la superficie.

Actuación 3: lograr el compromiso. La razón de que el conflicto sea tan importante es que, sin él, un equipo no logrará el compromiso de sus miembros. Si estos no han tenido la oportunidad de dar su opinión, de hacer preguntas y de comprender el argumento que está detrás

de una decisión, no se comprometerán con ella.

Algunos líderes creen que si mantienen cierto desacuerdo en torno a un tema polémico, habrá menos probabilidades de llegar a un compromiso. Pero así solo subestiman a sus empleados. Lo cierto es que muy poca gente es incapaz de apoyar una decisión simplemente por no compartirla. La gente suele ser bastante razonable y puede acabar apoyando una idea que no compartía siempre y cuando haya tenido la posibilidad de sopesarla. Pero si no ha habido conflicto, si no se han manifestado y debatido opiniones distintas, resulta prácticamente imposible que todo el equipo se comprometa con una decisión, al menos activamente.

Otros han descubierto el arte del consenso pasivo y lo practican: van a una reunión, sonrían y asienten con la cabeza cuando se toma una decisión con la que no están de acuerdo. Luego regresan a sus despachos y no hacen ningún esfuerzo por respaldarla. Prefieren quedarse tranquilamente sentados, deseando que llegue el día en que las cosas vayan mal y puedan decir: "Bueno, lo cierto es que a mí nunca me gustó la idea". El impacto de esta actitud suele ser lamentable y costoso para la organización.

Actuación 4: asumir la responsabilidad. Incluso los miembros más voluntariosos de un equipo tienen que hacerse responsables de que el equipo se atenga a sus decisiones y cumpla sus objetivos. Tienen que llamar la atención y mantener a raya a quienes se desvíen de un plan o una decisión, consciente o inconscientemente. Obviamente, lo hacen porque están seguros de que sus compañeros están realmente de acuerdo con las decisiones que se han tomado. Por eso es tan importante el compromiso.

La responsabilidad entre iguales es la primera y más efectiva fuente de responsabilidad para un equipo de liderazgo de una organización sana. Muchos asumen que la fuente de responsabilidad más importante debe ser el líder de un equipo ejecutivo, pero esto no sería eficiente ni práctico. Si se acude a él cada vez que un

compañero se desvía de un compromiso, se crea un entorno perfecto para la distracción y el partidismo.

Si los miembros del equipo saben que sus colegas están realmente comprometidos, pueden enfrentarse unos a otros sin tener que ponerse a la defensiva y sin miedo a las represalias. Al fin y al cabo, simplemente están ayudando a una persona a volver a encarrilarse o tratando de aclarar algo que no parecía estar demasiado claro. Y el que esté siendo cuestionado por su comportamiento o actuación estará dispuesto a admitir que se ha desviado del camino y a ajustar su comportamiento en consecuencia.

Actuación 5: concentrarse en los resultados. El objetivo último de aumentar la confianza, el conflicto, el compromiso y la responsabilidad no es otro que obtener resultados. Parece obvio, pero, en realidad, uno de los principales obstáculos para el éxito de un equipo es la falta de atención a los resultados. Muchos líderes parecen sentir más afinidad y lealtad hacia el departamento que lideran que hacia el equipo del que son miembros y a la organización a la que supuestamente tienen que servir colectivamente.

Otras distracciones incluyen el interés por el desarrollo de la carrera individual, asignaciones presupuestarias, estatus y ego.

Todas ellas impiden que los equipos se centren exclusivamente en obtener resultados.

Los equipos que funcionan se aseguran de que todos los miembros, independientemente de sus responsabilidades y área de especialización, hagan todo lo posible por ayudar al equipo a conseguir sus objetivos. Esto quiere decir que tienen que hacer preguntas difíciles sobre lo que está ocurriendo en otros departamentos y ofrecerse voluntarios, en la medida de lo posible, para ayudar a otras partes de la empresa que lo pasan mal y que ponen en peligro el éxito de toda la empresa. Es la mejor manera de servir a toda la organización y de maximizar su rendimiento.

Disciplina 2: Crear claridad

Aparte de tener un comportamiento cohesivo, el equipo de liderazgo de una organización sana tiene que estar intelectualmente alineado.

Muchas veces, los líderes subestiman el impacto de incluso una falta de sintonía (alineación) sutil en la dirección, y del daño que pueden causar las pequeñas diferencias entre los miembros del equipo ejecutivo.

Parte del problema de la falta de alineación se debe a que, como muchos términos populares, la gente utiliza el concepto sin especificar a qué se refiere exactamente.

Dentro del contexto de una organización sana, la alineación consiste en crear tanta claridad que quede el menor espacio posible para dar cabida a la confusión, al desorden y a las luchas internas.

Desde los años ochenta, muchas organizaciones han centrado sus esfuerzos de claridad y alineación en torno a una herramienta singular que ha sido una gran decepción: la declaración de misión. Los directivos piensan que cuanto más complicada, técnica y abarcadora sea una declaración de intenciones, mejor.

La realidad es que muchas de estas declaraciones de misión ni han inspirado a nadie para cambiar el mundo, ni han ofrecido una descripción exacta de lo que una empresa hace realmente para vivir. No han conseguido ni alineación ni claridad entre sus miembros.

La alineación y la claridad no se pueden conseguir juntando una serie de palabras de moda y frases pretenciosas. Los líderes simplemente no pueden inspirar, informar, motivar, vender y posicionar sus compañías de esa manera. La claridad exige un enfoque mucho más riguroso y sin pretensiones.

Para ello, necesitan estar de acuerdo con las respuestas a seis preguntas sencillas, pero críticas, y eliminar hasta las más mínimas discrepancias en sus ideas.

Estas son las seis preguntas:

1. ¿Por qué existimos? Para responder a esta pregunta, el equipo de liderazgo tiene que identificar la razón subyacente de su existencia, también conocida como propósito o razón de ser de una empresa. Esta razón tienen que ser totalmente idealista. Los empleados de todas las organizaciones, y a todos los niveles, tienen que saber que en el fondo de lo que hacen hay algo grande y ambicioso.

Lo importante es entender que la razón de ser de una organización no tiene por qué ser un diferenciador estratégico y que el objetivo de identificarla es aclarar lo que tiene que guiar a la empresa.

2. ¿Cómo nos comportamos? La sociedad no suele hacer un uso positivo de la palabra *intolerancia*. Y, sin embargo, cuando se trata de conseguir claridad y alineación organizacional, la intolerancia es esencial. Al fin y al cabo, si una organización lo tolera todo, no destacará por nada.

La respuesta a esta pregunta está implícita en los valores fundamentales de una empresa. Estos ofrecen a los empleados claridad sobre cómo tienen que comportarse, lo cual reduce la necesidad de controles excesivos ineficientes y desmoralizantes.

Puede haber distintos tipos de valores en una empresa: aspiracionales (las cualidades que una organización quiere tener), accidentales (las cualidades que se han desarrollado accidentalmente), mínimos (las normas de comportamiento mínimas requeridas en una organización), y fundamentales. De todos ellos, estos últimos son los más importantes y no hay que confundirlos con los demás.

Los fundamentales son los valores —únicamente dos o tres— inherentes a una organización. Se encuentran en el núcleo de la identidad de una organización, no cambian y no se pueden improvisar.

Cierta *start-up* describía uno de sus valores fundamentales como la “disposición a barrer el suelo”.

Muchas compañías simplemente lo hubieran descrito como su disposición a “trabajar duro” y muy poca gente de fuera de la organización sabía lo que quería decir exactamente.

Los líderes interpretaban su “disposición a barrer el suelo” como que no tenían ningún problema con el estatus y el ego, y que estaban dispuestos a hacer lo que hiciera falta para contribuir al éxito de la compañía. Ningún trabajo era indigno de ningún empleado, e incluso el ejecutivo de más alto nivel tenía que estar dispuesto a la labor de menos categoría si fuera necesario.

3. ¿Qué hacemos? Esta pregunta es la más fácil de las seis y la que requiere menos tiempo y energía. La respuesta no es nada más que una descripción de lo que hace una organización. Ni los adjetivos ni los adverbios floridos tienen cabida aquí. Ni lo etéreo ni lo abstracto. Basta con una definición de una sola frase, poco atractiva, que cualquiera pueda entender. Es lo que se podría llamar definición de negocio de una organización.

Si la razón de ser de una organización responde a la pregunta “¿por qué?”, la definición de negocio responde a la pregunta “¿qué?”. Es muy importante que sea clara y directa.

4. ¿Cómo vamos a triunfar? Cuando los líderes del equipo responden a esta pregunta, básicamente están definiendo su estrategia. Lamentablemente, la palabra *estrategia* es una de las más utilizadas y peor definidas del léxico empresarial. Se utiliza tanto que casi no significa nada a menos que vaya acompañada de una definición aclaratoria.

Básicamente, la estrategia de una empresa no es nada más que su plan de éxito o el conjunto de decisiones intencionales que toma para tener la oportunidad de progresar y diferenciarse de los competidores.

Esto significa que cada decisión que se tome de forma intencionada y consistente formará parte de la estrategia global.

Pero esta definición no resulta particularmente práctica para guiar las decisiones de los líderes y los empleados. Para que la estrategia de una organización sea práctica tenemos que reducirla al menos a tres pilares que se utilizarán para informar de todas las decisiones que tome la organización y proporcionarán el filtro a través del cual se pueden evaluar todas las decisiones.

Lo mejor que pueden hacer los líderes para identificar sus pilares estratégicos es hacer una lista exhaustiva de todas las decisiones y realidades que forman el contexto de su situación actual. Esto incluirá todo lo que no sea la razón de ser de la organización, sus valores fundamentales y su definición de negocio.

Por ejemplo, una pequeña cadena de tiendas de deportes, para hacer esta lista exhaustiva, tendría que considerar aspectos como el precio, la selección de personal, la ubicación, el marketing, la publicidad, los proveedores, los servicios ofrecidos, las promociones, etc. Sus directivos tienen que identificar los elementos o grupos de elementos que encajan para formar un tema o categoría.

Las tiendas deportivas suelen tener locales en edificios muy grandes y de alquiler bajo, se gastan lo mínimo en *merchandising* y señalización, su publicidad y el marketing tradicional son mínimos y los precios son relativamente bajos. Aquí, por tanto, el equipo de liderazgo podría definir este pilar potencial, “Mantener los precios bajos siendo austeros siempre que sea posible” o “Reducir al mínimo los costes fijos”.

Asimismo, si ven una conexión entre ofrecer clases de primeros auxilios y espacios de reunión gratuitos, junto con el patrocinio de eventos deportivos locales, el segundo pilar podría ser “Aumentar la fidelidad local y convertirse en un destino de la comunidad”.

Por último, los sueldos y los beneficios competitivos, la inversión en formación, los horarios y las políticas flexibles o incluso la política de devoluciones liberal sugerirían el tercer pilar:

“Crear un entorno positivo y flexible para los empleados”.

5. ¿Qué es lo más importante en este momento? No veremos nunca a dos bomberos parados delante de un edificio en llamas discutiendo cuál de ellos va a tener que subir y salvar la vida a un niño basándose en la jurisdicción departamental de sus respectivas divisiones. Ni tampoco veremos a dos enfermeras discutiendo a qué departamento van a facturar unas gasas mientras en urgencias hay un paciente desangrándose por una hemorragia.

Lo que proporciona fortaleza a una organización es un grito de guerra o un único centro de atención en torno al cual no hay confusión ni desacuerdo. Aunque no se esté siempre en esta situación, a las organizaciones les viene bien disponer de un grito de guerra u “objetivo temático” (el objetivo más importante en un determinado momento).

La mejor manera de identificar un objetivo temático es respondiendo a la pregunta: “Si en los próximos x meses solo pudiéramos conseguir una cosa, ¿cuál sería?”.

Para disfrutar de los beneficios de tener un enfoque claro y colectivo no basta con identificar un objetivo temático. Hay también que aclarar qué actividad general se necesita para lograrlo o, en otras palabras, establecer objetivos definitorios.

Estos tienen que ser cualitativos, temporales y compartidos por el equipo de liderazgo.

Una vez tenga identificados los objetivos definitorios, el equipo tiene que buscar los objetivos de explotación estándar o aquellas medidas y áreas de responsabilidad que un equipo directivo tiene que cubrir para mantener la organización a flote.

6. ¿Qué tiene que hacer cada uno? Aunque en la mayoría de las organizaciones suele estar bastante claro quién tiene que hacer cada cosa, dar esa claridad por supuesta puede generar problemas innecesarios.

Para los líderes que ocupan los puestos más altos de la organización es muy tentador desempeñar temporalmente papeles para los que tienen talento o con los que se sienten cómodos. Sin embargo, muchas veces no son conscientes de que el resto de la organización, incluso su propio equipo, no tiene tan claro dónde empieza y dónde termina su responsabilidad.

Por muy claro o confuso que pueda resultar el organigrama de una empresa, vale la pena comprobar si todos los miembros del equipo directivo saben lo que hacen los demás y están de acuerdo con ellos, y si están cubiertas todas las áreas más importantes.

Disciplina 3: ‘Sobrecomunicar’ la claridad

Una vez que el equipo de liderazgo haya conseguido la cohesión de comportamiento y creado claridad en torno a las respuestas a las seis preguntas fundamentales, tiene que comunicar estas respuestas a los empleados de una forma clara, entusiasta y, sobre todo, repetida. A la hora de reforzar la claridad, no hay nada mejor que el exceso de comunicación.

Al término de la habitual reunión anual que se celebra en muchas empresas, muchos líderes piensan que han cumplido con su trabajo de comunicación dando un discurso en el que han destacado la estrategia y las prioridades de la organización. Creen que han sido especialmente claros porque han dicho que en la intranet de la empresa estaba colgada la presentación. Luego, sin embargo, se quedan sorprendidos cuando al cabo de unas semanas descubren que nadie está haciendo lo que les dijeron y que muchos ni siquiera son capaces de repetir la nueva estrategia de la organización correctamente.

El problema es que los líderes confunden la mera transferencia de información a una audiencia con la capacidad de la audiencia para comprender, interiorizar y abrazar el mensaje transmitido. La única forma de que acepten un mensaje es que lo oigan durante un periodo de tiempo determinado, en una variedad de situaciones diferentes y a ser posible de personas diferentes. Por

eso los buenos líderes se consideran, sobre todo, directores de recordatorios. Sus dos primeras prioridades son marcar la dirección de la organización y recordarla con regularidad a sus empleados.

Repetir es algo más que decir siempre lo mismo, una y otra vez y de la misma forma. Para que haya una comunicación efectiva, los mensajes más importantes tienen que proceder de distintas fuentes y canales, a través de una variedad de herramientas, desde el correo electrónico a la videoconferencia o cualquier otra nueva tecnología de comunicación. No obstante, el medio más efectivo para comunicar un mensaje, incluso en las organizaciones más grandes e importantes es el boca oreja.

Una de las mejores formas de asegurarse de que un mensaje llegue a toda la organización es difundir rumores sobre él. De este modo, los líderes no tienen más que confirmar la autenticidad de dichos rumores. Por simple que parezca, esta es la forma de comunicación más importante en las organizaciones saludables.

Por tanto, lo más eficaz para conseguir que una organización avance en la misma dirección es que los miembros del equipo directivo salgan de las reuniones con un mensaje claro de lo que se ha decidido, comuniquen inmediatamente el mensaje a sus subordinados directos y hagan que esos subordinados directos hagan lo mismo con sus propios subordinados. Esta comunicación en cascada es mucho más efectiva que la comunicación electrónica, muchas veces incoherente, inoportuna e inauténtica. Cuando los empleados de distintos departamentos se enteran de que después de las reuniones todos los líderes dicen lo mismo, empiezan a creer, de verdad, que la alineación y la claridad son posibles.

La comunicación en cascada debe cumplir tres requisitos fundamentales: coherencia del mensaje de un líder a otro, oportunidad de la comunicación y comunicación directa en tiempo real. Tiene que empezar hacia el final de las reuniones del equipo directivo que tiene que tener claro en ese momento lo que va a decir a los empleados.

En esos minutos finales, los líderes deben repasar las discusiones que han tenido durante la reunión y elegir qué decisiones van a comunicar y cuáles no. Este es un proceso de "aclaración de compromiso" en el que se deben concretar las decisiones que han tomado y decidir si se difunden rumores sobre ellas.

Conocí una empresa que iba bastante mal y que tenía que recortar costes. Tras una larga reunión ejecutiva, los directivos decidieron congelar la contratación de nuevos empleados hasta que los ingresos se recuperaran.

Al término de la reunión, el director de recursos humanos mandó un correo electrónico a toda la compañía anunciando la congelación de la contratación. Al cabo de cinco minutos, dos de los compañeros que habían estado en la reunión estaban en su despacho protestando por la nueva política.

"¡Pensaba que la congelación no afectaría a ventas!", alegó uno de ellos. El otro añadió: "Y seguro que el recorte no afectará a los ingenieros, ¿no?". El equipo directivo no tuvo más remedio que retractarse, lo cual creó mucha tensión entre todos, aparte de una considerable pérdida de credibilidad a ojos de los empleados. Todo por no dedicar unos minutos a aclarar los compromisos alcanzados al final de la reunión.

Disciplina 4: Reforzar la claridad

Por último, para que una organización conserve la salud a largo plazo, sus líderes tienen que diseñar unos sistemas de gestión de recursos humanos críticos, no burocráticos, que refuercen la claridad.

A pesar de la importancia de la sobrecomunicación, los líderes de una organización sana no siempre pueden estar ahí recordando a sus empleados la razón de ser de la organización, sus valores, etc. Para que las respuestas a las seis preguntas fundamentales se impregnen totalmente en el tejido de la organización, los líderes tienen que hacer todo lo posible por reforzarlas estructuralmente. Para ello

tienen que asegurarse de que todos los procesos relacionados con la gestión de los recursos humanos, desde la contratación, formación o los sistemas de recompensa y promoción, estén diseñados para reforzar las respuestas a estas preguntas.

Lo difícil es hacerlo sin añadir demasiada estructura.

Una organización tiene que institucionalizar su cultura, pero sin burocratizarla. Los mejores sistemas suelen ser los más simples y los menos sofisticados. Por eso es mucho mejor, por ejemplo, la evaluación de rendimiento de una sola hoja, que los directivos aceptan y se toman en serio, que otra mucho más sofisticada, de siete páginas, diseñada por un psicólogo organizacional.

Los sistemas de gestión de recursos humanos son herramientas para reforzar la claridad. Proporcionan a la organización una estructura para vincular sus operaciones, su cultura y su gestión, aunque los líderes no estén allí para recordárselo a los empleados. Y como cada empresa es diferente, no se pueden descargar sistemas genéricos de Internet o simplemente imitar lo que hacen otras compañías, por mucho éxito que hayan podido tener en el pasado.

Conclusión Aprovechar la ventaja

El poder de la salud de la organización es innegable. Hasta los ejecutivos más escépticos serían incapaces de cuestionar lo que saldrían ganando si lograran que sus equipos de liderazgo fueran más cohesivos, estuvieran alineados en torno a las respuestas a las seis preguntas fundamentales, y comunicaran y reforzaran estas respuestas constantemente.

A medida que más líderes vayan concienciándose de que el camino hacia la ventaja competitiva es la transformación de las organizaciones insanas en organizaciones sanas, se producirá un cambio en la mentalidad de los ejecutivos que pasarán de dedicarse a temas más técnicos que pueden delegar a dedicarse a las disciplinas desarrolladas en este libro.

A la hora de crear un equipo cohesivo, los líderes tienen que imponer el proceso y ser los primeros en hacer lo más difícil, como, por ejemplo, mostrar vulnerabilidad, provocar conflicto, enfrentarse a los demás por su comportamiento o llamarles la atención cuando están anteponiendo sus intereses a los del equipo.

Por tentador que sea, los líderes no deben abdicar o delegar la responsabilidad de comunicar y reforzar la claridad. En su lugar, tienen que desempeñar el infatigable papel de recordar continua y repetidamente a todos lo que es importante para la organización. Y tienen que estar muy pendientes de los procesos contradictorios e incoherentes que pueden confundirles y de la burocracia que puede filtrarse si los empleados se vuelven complacientes.

Si todo esto resulta desalentador, es porque lo es. Los líderes de las organizaciones sanas se comprometen a llevar a cabo una tarea ímproba y muy generosa. Por eso precisamente tienen que dejar a un lado sus responsabilidades más técnicas, o incluso sus papeles favoritos, que pueden asumir otros. Porque, cuando una organización es saludable, todos tratan de hacer bien su tarea. Cuando una organización es insana, ni todo el heroísmo ni la experiencia técnica del mundo compensarán la confusión y las confabulaciones que se produzcan.

El impacto de la salud de la organización va más allá de los límites de la propia empresa, extendiéndose a los clientes y vendedores e incluso a las parejas y a los hijos. Todos van a trabajar, por la mañana, con claridad, esperanza y anticipación, y regresan a casa, por la noche, con una gran sensación de cumplimiento del deber, contribución y autoestima.

Pocas actividades son más dignas de nuestro tiempo que las de fomentar y preservar la salud de nuestras empresas.