

Líder mata equipos

Existen ejecutivos de alto rango que desalientan la creatividad, la productividad y el compromiso, dañando la vida laboral de sus empleados.

POR TERESA AMABILE Y STEVEN KRAMER / CFO

Como alto ejecutivo posiblemente tú puedes saber cuál es la tarea número 1: desarrollar una estrategia única.

Hay una segunda tarea, igualmente importante, que tienes que llevar a cabo. La llamaremos la tarea 1b: permitir el compromiso continuo y el progreso cotidiano de las personas en las trincheras de tu organización, que son quienes se esfuerzan por ejecutar esta estrategia.

Un proyecto de varios años, titulado *The Progress Principle* (Harvard Business Press, 2011), encontró que de todos los eventos que pueden comprometer profun-

damente a las personas con su trabajo, el más importante es hacer avances en trabajos con sentido y con un propósito.

Hasta los pequeños avances impulsan lo que llamamos la "vida laboral interna", el flujo constante de emociones, motivaciones y percepciones que constituyen las reacciones de las personas ante eventos de la vida cotidiana. Más allá de afectar el bienestar de los empleados, la investigación demostró que la vida laboral interna tiene efectos sobre el resultado. Las personas son más creativas, más productivas y están más comprometidas con su trabajo cuando su vida laboral interna es positiva. Pero no es sólo cualquier tipo de



No lo sumas.

No pongas a tu equipo objetivos que no exigen creatividad, compromiso y tangibilidad.

progreso en el trabajo lo que importa. El requisito primordial y fundamental es que el trabajo tenga sentido para las personas que lo realizan.

El argumento es que los gerentes de todos los niveles constantemente y sin intención, desaniman el propósito del trabajo de sus subordinados directos a través de sus acciones y palabras cotidianas. Le restan importancia a las ideas o a la labor de sus subordinados, destruyen el sentido de propiedad al sacar a sus empleados de los equipos antes de concluir una tarea, cambiando las metas con tanta frecuencia que las personas se desesperan pensando que su trabajo nunca verá la luz y negándose a mantener a los empleados actualizados sobre el cambio de prioridades para los clientes.

Pero ¿qué sucede con los líderes de la empresa? ¿Cuál es su rol en la generación, o en la aniquilación, del sentido de una tarea? Sin duda, un líder de alto nivel tiene menos oportunidades de afectar directamente la vida laboral interna de sus empleados que los supervisores de operaciones. Sin embargo, sus acciones más pequeñas golpean duro, porque lo que se dice y lo que se hace es observado intensamente por las personas en la línea de operaciones.

El sentido de propósito en el trabajo y la acción constante para reforzarla tienen que surgir desde la cúpula.

LAS CUATRO TRAMPAS

Para mejorar el entendimiento del papel de los gerentes de niveles superiores, buscamos información en 12,000 diarios de docenas de profesionales que trabajaban en importantes proyectos de innovación en siete empresas estadounidenses.

Los análisis cualitativos de las narrativas destacaron cuatro trampas que están al acecho de los ejecutivos senior. La mayor parte de estos riesgos aparecieron en distintas compañías, seis de las siete empresas se enfrentaron a una o más de estas trampas y sólo en una los líderes lograron evitarlas. La existencia de estos casos atípicos sugiere que es posible para los ejecutivos senior sostener el sentido de manera consistente, pero es difícil y requiere supervisión.

Se encuestó a 669 gerentes de todos los niveles de gestión, de docenas de empresas y de distintas industrias de todo el mundo. Se les pidió que calificaran la importancia de los siguientes motivadores para sus empleados: incentivos, reconocimiento, metas claras, apoyo interpersonal y el progreso en el trabajo.

Sólo 8% de los ejecutivos de alto rango calificaron el progreso como el motivador más importante. La encuesta demostró que la mayoría de los ejecutivos no entiende que el poder del avance en las tareas con un objetivo (los niveles de gestión más bajos son menos

proclives a reconocer el poder del avance: sólo 5% de los encuestados lo calificó como primero entre los cinco factores en la encuesta) y las trampas reveladas por los diarios sugieren que la mayoría de los ejecutivos no actúan como si les importara el progreso.

1 SEÑALES DE MEDIOCRIDAD

Seguramente, tu empresa aspira a la grandeza, expresada en un gran propósito en su misión empresarial. Pero sin quererlo, ¿tú estás mandando la señal opuesta a través de tus acciones y de tus palabras? Esta dinámica se ve repetidamente en una empresa conocida de productos de consumo a la que se le llamará Karpenter Corporation, que experimentó un rápido deterioro en la vida laboral interna de sus empleados como resultado de las acciones del nuevo equipo de gestión superior.

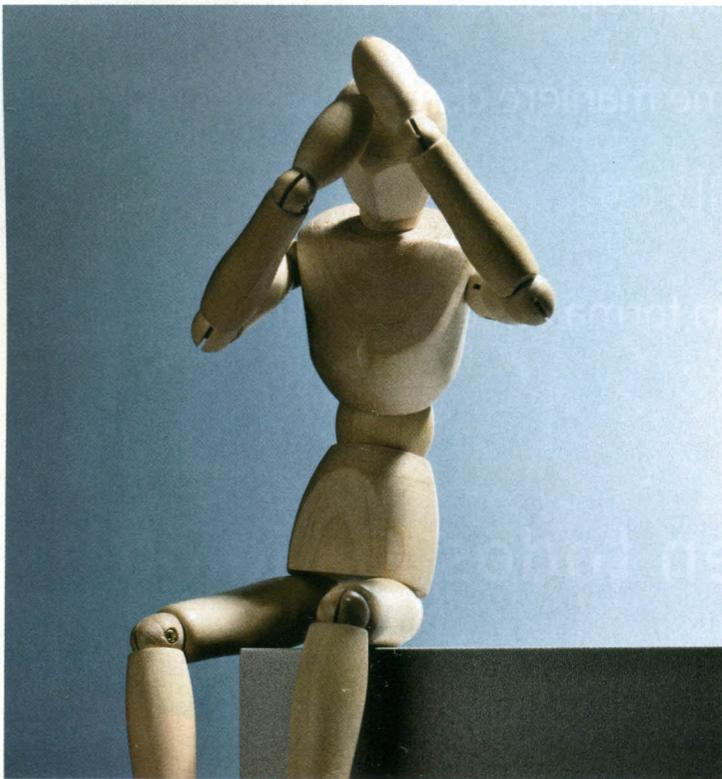
En el transcurso de los tres años que duró el estudio en Karpenter, se había convertido en poco redituable y fue adquirida por un rival más pequeño. El equipo de alta gestión de Karpenter adhirió a una visión de equipos de negocios empresariales multifunción. En teoría, cada equipo operaría anónimamente, dirigiendo su parte en los recursos de la empresa para respaldar sus propias innovaciones de nuevos productos. Durante el año que se recabó datos de los equipos de Karpenter, el reporte anual estuvo lleno de referencias al enfoque de innovación de la compañía; en las primeras cinco oraciones, la palabra 'innovación' aparecía tres veces.

Sin embargo, en la práctica, los gerentes superiores estaban tan enfocados en los ahorros de costos que negaron repetidamente la autonomía de los equipos, dictaron metas de reducción de costo que debían cumplirse antes de cualquier otra prioridad y como resultado de ello, dejaron sin efecto la innovación de nuevos productos.

2 'SÍNDROME DE DÉFICIT DE ATENCIÓN' ESTRATÉGICA

Como líder con experiencia, probablemente tú estás constantemente examinando el entorno externo de tu empresa en búsqueda de lineamientos para tu próxima movida estratégica. ¿Qué está planeando la competencia? ¿Desde dónde está surgiendo la nueva competencia? ¿Qué sucede en la economía global y cuáles podrían ser las consecuencias para el financiamiento o las futuras prioridades del mercado? Probablemente estés lleno de ideas sobre hacia dónde quisieras hacer avanzar tu empresa.

En la práctica, vemos a demasiados gerentes de alto nivel que comienzan y abandonan iniciativas con tanta frecuencia que parecen padecer de cierto tipo de déficit de atención (ADD, en inglés) cuando se trata de la es-



GETTY IMAGES

Mala señal. Los equipos agotados dejan de innovar.

trategia y de la táctica. No destinan tiempo suficiente como para descubrir si sus iniciativas están funcionando y no transmiten a sus empleados las razones para hacer cambios estratégicos.

El ADD estratégico de Karpenter parecía tener su origen en el corto periodo de atención de sus líderes, quizás fomentado por la intención del CEO de abordar las últimas tendencias de gestión. El problema se hacía evidente ante decisiones con respecto a las líneas de productos y se extendía a lo largo y a lo ancho de la estrategia corporativa.

Si los líderes de alto nivel no parecen tener una idea clara de hacia dónde debería ir la organización, es sumamente difícil para la tropa mantener su fuerte sentido de propósito.

3 LOS KEYSTONE KOPS CORPORATIVOS

En las primeras décadas del cine se creó una serie popular de comedias mudas sobre los Keystone Kops, un grupo de policías ficticios tan incompetentes que corrían en círculos, golpeándose unos a otros y perdiendo un caso tras otro. El título de la serie se convirtió en sinónimo de mala coordinación. La investigación halló que muchos ejecutivos que piensan que todo va bien en las tareas de todos los días de su organización están alegremente inconscientes de que

presiden su propia versión corporativa de los Keystone Kops. Algunos contribuyen a la farsa a través de sus acciones, otros, por su inacción. En Karpenter, por ejemplo, los gerentes de alto rango establecieron matrices sumamente complejas para el reporte de estructuras, fallaron en reiteradas ocasiones en hacer que las funciones de apoyo (tales como las compras y ventas) asumieran la responsabilidad de las acciones coordinadas, y desarrollaron una indecisión crónica que originó análisis apresurados. Uno de los diarios de los empleados decía lo siguiente:

"Siguen los cambios de último momento en importantes temas de variedad para los clientes. En vez de pensar en todo el proceso y decidir lógicamente qué variedad queremos ofrecer a nuestros clientes, estamos usando un enfoque sin preparación, intentando variedades múltiples hasta que encontramos una que funciona. Mientras tanto, malgastamos mucho tiempo y esfuerzo en variedades potenciales para finalmente descubrir que éstas no se iban a emplear".

4 METAS 'GRANDES, AUDACES Y PODEROSAS' CONDENADAS AL FRACASO

Los gurús de la gestión Jim Collins y Jerry Porras instan a las organizaciones a desarrollar una meta "grande, audaz y poderosa" (en inglés, BHAG) —una declaración de la visión estratégica audaz que tiene un poderoso atractivo emocional—. Las metas BHAG ayudan a infundir sentido al trabajo al articular las metas de la organización de manera tal que se conecten emocionalmente con los valores de las personas (piensa en la declaración de la misión de Google de "organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil").

Sin embargo, en algunas compañías estas declaraciones son grandilocuentes y contienen poca relevancia o sentido para las personas al frente de las operaciones. Pueden ser extremas hasta parecer inalcanzables y tan vagas que pueden parecer vacías. El resultado es la falta de sentido.

Aumenta el cinismo y decae el entusiasmo. Si bien claramente esta trama se vio en sólo una de las siete empresas analizadas, pensamos que es lo suficientemente seductora y peligrosa como para justificar su consideración.

Una compañía fabricante de productos químicos estableció como meta BHAG, que todos los proyectos tenían que ser grandes e innovadores éxitos de venta que dieran un rendimiento mínimo de 100 millones de dólares de ganancias anuales dentro de los primeros cinco años de la iniciación del proyecto. Esta meta no infundió sentido al trabajo, porque guardaba poca

relación con las actividades cotidianas de las personas dentro de la organización. No articuló los caminos para llegar a la meta. No ofreció una serie de experimentos y resultados para alcanzarlos y, lo peor de todo, no se conectó con nada valioso para los empleados. La mayoría de ellos quería ofrecer algo de valor para sus clientes: una meta agresiva de ganancias les hablaba del valor de la organización, no del cliente.

EVITAR LAS TRAMPAS

Detectar las trampas de la sala de juntas es, de por sí, difícil, pero evitarlas es aún más complicado. Si bien esto no es el foco de la investigación, es útil para analizar la única empresa en el estudio que evitó las trampas: un fabricante de telas con recubrimiento para prendas a prueba de agua y para otras aplicaciones. Su titular, a quien llamaremos Mark Hamilton, en una entrevista platicó algunas ideas, por ejemplo:

Para comunicarse con los empleados, ¿les ofrecen claridad estratégica consistente con las capacidades de su organización y un entendimiento sobre dónde se puede agregar más valor?

Hamilton y su equipo directivo piensan que la clave para crear una mezcla de calidad y valor para los clientes es la innovación en el proceso más que en los productos. Por eso en toda reunión de su empresa la defendía categóricamente. Esto colaboró consistentemente a que todos entendieran la estrategia y que se entusiasmaran con ella.

Para mantener en mente la visión de cada empleado, ¿cómo lo hace?

Los mejores ejecutivos que estudiamos internalizan sus primeras experiencias y las usan como puntos de referencia para calibrar las señales que su conducta personal transmite a la tropa. "Trata de recordar las épocas cuando tú trabajabas en las trincheras", dice Hamilton. "Si alguien le pedía que hiciera cierto trabajo en base a algo que ellos no habían elaborado, ¿qué sentido podía tener para ti? ¿Hasta qué punto te podías comprometer?"

Para saber si la visión del líder está conectada con las trincheras, ¿tienes sistemas de alerta temprana que indiquen cuándo tu visión desde arriba no concuerda con lo que sucede en el campo de operaciones?

La auditoría constante para medir la efectividad de la coordinación y los procesos de soporte en áreas tales como mercadotecnia, ventas y compras, pueden poner en relieve los puntos principales en mercadotecnia, ventas y compras que demandan la atención

EL PRINCIPIO DEL PROGRESO

Un líder puede comprometer profundamente a las personas con su labor y hacer avances en trabajos con sentido y con un propósito.

Teresa M. Amabile y Steven J. Kramer en su libro *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* cuestionan qué es lo que realmente diferencia a los mejores gerentes de los demás. Ellos tienen en su poder construir un grupo de empleados que tienen grandes vidas laborales internas –emociones positivas, fuerte motivación y percepciones favorables de la organización, de su trabajo y de sus colegas–.

Los peores gerentes subestiman la vida laboral interna, a menudo sin darse cuenta. Amabile y Kramer explican en este libro, los acontecimientos aparentemente triviales de cómo un día de trabajo puede hacer o deshacer la vida de los empleados. A través de un riguroso análisis de casi 12,000 titulares de periódicos, los autores explican cómo los gerentes pueden fomentar el progreso y mejorar la vida laboral interior todos los días.

También se explica cómo activar dos fuerzas que permiten el progreso: los catalizadores hechos que facilitan el trabajo del proyecto, como los objetivos claros y la autonomía, y las nutritivas, eventos interpersonales que entusiasman a los trabajadores alentando el respeto y el compañerismo.

de la dirección porque están empezando a debilitar el sentido en el trabajo de las personas. Para Hamilton, los ejecutivos senior tienen la responsabilidad de identificar y de resolver los impedimentos sistémicos que evitan que se lleve a cabo un trabajo de caridad.

Por ejemplo, la directora de Xerox, Anne Mulcahy, en 2000, cuando la empresa estuvo a punto de caer en bancarrota. Rechazó la recomendación de sus asesores de declararse en quiebra (a menos que todas las opciones estuvieran agotadas) por la señal desmoralizante que enviaría a los empleados de operaciones.

"Lo que aprendimos", dijo en un estudio de caso para *Harvard Business Review*, "es que nuestra gente siente que estamos en medio de una guerra que podemos ganar". Tenía razón. Su convicción ayudó a Xerox a ser una empresa exitosa.

Como ejecutivo tú estás en mejor situación que ninguna otra persona para identificar y articular el mayor propósito de lo que hacen las personas dentro de tu organización.

Hazlo un propósito real, apoya sus logros con acciones consistentes y cotidianas, y crearás el sentido que motiva a las personas hacia la grandeza y encontrarás mayor sentido a tu trabajo como líder. **CEO**