

EL OJO CRÍTICO

José Manuel CasadoSocio de Human Performance de Accenture.
opinione@recoletos.es

La enfermedad de la independencia

La mayoría de las compañías diseñan su modelo de organización pensando en la forma más eficaz para ganar el mercado y servir a sus clientes. Crean departamentos, divisiones, estructuras de soportes y, en un esfuerzo por conseguir una mejora de resultados, conforman unidades de negocios que, con cierta autonomía, pueden incluso llegar a competir entre ellas.

Hasta aquí todo es sano, acertado y bueno. Sin embargo, la patología comienza cuando estas unidades, en su afán por parecer mejores que sus homónimas, comienzan a mostrar comportamientos negativos y disfuncionales que van en contra de las otras unidades de negocio que son parte del mismo todo empresarial.

Se forman tribus o reinos de taifas, silos o feudos que, lejos de colaborar y ganar sinergias en pro de los resultados globales de toda la corporación, intentan encontrar sólo soluciones a sus propios problemas y destacar por encima de las demás unidades. Puede que no obtengan buenos resultados, pero que los del resto de las unidades sean peores que los de la suya, parece convertirse en el principal objetivo.

Vaya con cuidado con los más poderosos porque este tipo de comportamientos destructivos son incluso más frecuentes y radicales en las áreas o unidades más grandes y/o que más facturan; aquellos que en nombre del poder -que creen les otorga una mayor prominencia o penetración en el mercado- actúan engreídamente pisoteando incluso las iniciativas de cambio o innovación que no sean promovidas por ellos mismos. Tenga en cuenta que a estas unidades más poderosas lo que les inte-

resa es continuar siendo los primeros y más influyentes y que la situación no cambie.

Este tipo de actuaciones es lo que explica que las grandes corporaciones, a pesar de todos sus esfuerzos de globalización y generación de economías de escala, no consigan trabajar bajo una filosofía de interdependencia y no alcancen lo que pretenden.

Propongo, como hiciera Stephen Covey, trabajar más en cooperación y colaboración que en confrontación. Ocurre que la vida, la naturaleza y el orden social son interdependientes. Tratar de conseguir lo máximo en las empresas por la vía de la independencia se nos antoja que es como cazar moscas a cañonazos: los medios no se adecúan al fin.

Pero, ¿por qué ocurre esto?, ¿cuál es el tratamiento más eficaz para combatir esta invasiva dolencia? Suele ocurrir porque los sistemas de reconocimiento y sanción o de premio y castigo que se utilizan en muchas de las compañías en las que sucede, lejos de disuadir estos comportamientos, los fomentan. Se suele compensar en mayor medida por lo que consigue cada unidad de negocio, por cada una de las partes aisladamente, que por lo que se logra por toda la empresa, por el todo organizativo.

Respecto a su tratamiento hay dos: uno médico o blando, "no haga eso, va en contra del resultado global de la empresa, aunque a usted y a su unidad le beneficie", y otro quirúrgico o duro, sustituyendo al responsable de la unidad que fomenta la independencia e impide las sinergias, mata las ideas, aborta la innovación y aniquila la interdependencia en su empresa.

PUBLICIDAD

Directora de Publicidad:

Arantxa Sasiambarena

Jefe de Publicidad: José María Montejo.

RRHH/Empleo/Franquicias:

María José Gordon y María José Zapatero
Tfno.: 91 321 52 26 / 91 337 05 63 / 80 96

Formación/Especiales:

Mónica Fernández y Ana Casallilla
Tfno.: 91 337 00 99 / 0481 / 80 62

Cataluña: Eduardo Jaumot.

Tfno.: 93 227 67 70

Responsable del cierre de Publicidad:

Beatriz González
Tfno.: 91 337 80 54

COORDINACIÓN

Coordinación: Manuel Bachiller.

Tfno.: 91 337 00 91.
Fax: 91 337 37 84