Marca y Cultura

Lo que impide a los CEO dormir por las noches

Una conversación con Richard Straub, CEO del European Drucker Forum, sobre cómo mejorar el grado de compromiso de los trabajadores.

Si algo preocupa a los CEO son sus trabajadores: más de una tercera parte de los trabajadores no están comprometidos y solo hacen lo justo para cumplir con sus obligaciones.

De acuerdo con el estudio Compromiso y el Espacio de trabajo global de Steelcase, el 37% de los trabajadores del mundo no están comprometidos. Otro 29% se encuentra en el segmento de trabajadores que ni están comprometidos ni dejan de estarlo. Así que, ¿cómo pueden aumentar los directivos el compromiso? Creando comunidad, afirma Richard Straub, veterano durante más de tres décadas en puestos de liderazgo en IBM. En la actualidad es presidente de la Peter Drucker Society, y dirige una de las principales conferencias sobre liderazgo intelectual en el ámbito de la gestión, el Global Peter Drucker Forum.

360: ¿Por qué cree que existe falta de compromiso entre tantos trabajadores de empresas de todos los tamaños?

RS: Uno de los mayores motivos es que las personas no tienen la sensación de formar parte de una comunidad. Esencialmente, el motivo para crear una comunidad es un objetivo común: tener una poderosa razón para ser parte de la organización es el motivo por el que la gente se compromete. Parece sencillo, pero es bastante difícil.

360: ¿Cómo se desarrolla una comunidad?

RS: La primera pregunta es: ¿existe una base de confianza en la organización? ¿Pueden confiar las personas de la comunidad en sus líderes… confiar en que sus líderes les apoyarán? La confianza se debe ganar, no es algo que se regale. Como líder, hay que ganársela con el comportamiento. Después está la pregunta: ¿cuáles son los valores de la compañía? Los valores no son solo para sentirse bien; los valores son el compromiso profundo de que se cumplirán con las prioridades que guían las decisiones. Podemos decir que los trabajadores son nuestro activo más valioso y que nos preocupamos por ellos, pero ¿lo demuestran las decisiones que tomamos cuando nos vemos sistemáticamente obligados a hacer concesiones? Comienza desde lo más alto y desciende a lo largo de la cadena.

Las comunidades se forman en torno a personas que, de manera activa, transmiten y se rigen por unos valores compartidos. Hay que organizar actividades entre distintas funciones; hacer que las conexiones a lo largo de la organización sean fáciles, para que los trabajadores puedan comunicarse fácilmente entre departamentos. El grado en el que una organización está dividida en silos determina lo difícil que será crear comunidades en ella. ¿Pueden los trabajadores comunicarse fácilmente con los distintos niveles jerárquicos? ¿En qué medida garantizan los directivos que haya suficiente incentivo para lograr el objetivo común? Estas son cosas muy concretas. Algunas empresas son muy jerárquicas y burocráticas, lo que acaba con las comunidades. Cuando se permite a la gente trabajar entre los distintos silos, es posible. Esto se logra de distintas formas en distintas organizaciones.

360 entrevistó al Dr. Straub en París, Francia.

360: ¿Puede dar un ejemplo de una organización con una sensación de comunidad floreciente?

RS: Bueno, se ve a menudo en las startups. Tienen tanta energía que se puede palpar. Todos los miembros del equipo se identifican plenamente con el objetivo de la organización e incluso saben que su trabajo es decisivo a la hora de alcanzarlo. Es ese espíritu emprendedor, la energía que crea cuando las personas creen que tienen responsabilidad y responden de los resultados. Comparten la experiencia de enfrentarse a algo que puede ser difícil, y luego la alegría de haber creado algo que, de otro modo, no existiría.

360: Pero no todo el mundo trabaja en una startup.

RS: La edad o el tamaño de la organización en realidad no importan. Se trata de dirigir de manera burocrática o de manera emprendedora, permitiendo la innovación emprendedora dentro del contexto de un objetivo superior. Hay que dar a la gente un poco de flexibilidad y permitirles hacer cosas, incluso aunque éstas puedan llevar tiempo y no responder a los objetivos a corto plazo. La innovación es algo en lo que la gente necesita libertad para trabajar. Algunas empresas, siguiendo el famoso ejemplo de 3M, lo han logrado concediendo a los trabajadores una parte de su tiempo para desarrollar ideas que no forman parte del trabajo asignado. Una vez más, cada empresa debe encontrar su propia manera, pero una parte importante de un liderazgo efectivo consiste en resolver la contradicción entre la presión a corto plazo que imponen los mercados y los inversores especulativos y la necesidad a largo plazo de contar con una comunidad motivada, apasionada y con vocación innovadora.

Cada organización es un organismo viviente con su propia historia, su propio ADN, su propia cultura. Uno de los grandes desafíos para el liderazgo es el de encontrar la combinación adecuada para la organización que permita al equipo y a la comunidad encontrar su propio camino, organizándose adecuadamente de forma autónoma sin permitir el caos. Un líder no puede nunca limitarse a decir «Vale, chicos, estáis solos y tenéis que hacerlo vosotros mismos». Se trata de ofrecer un marco razonable dentro del cual la organización autónoma pueda funcionar.

“Si una empresa es muy jerárquica y muy burocratizada, anula las posibilidades de crear comunidad”

DR. RICHARD STRAUB

360: En uno de los artículos de su blog escribió que, «La llamada bomba de tiempo demográfica es una de las mayores amenazas y oportunidades del siglo XXI. Peter Drucker ha señalado lo absurdo que resulta aplicar la actual filosofía de las pensiones a los trabajadores del conocimiento, invalidando así su capital intelectual y social en una fecha preestablecida. Esto constituye un enorme desperdicio, especialmente en un momento en que los déficits de las pensiones públicas se desbocan y es necesaria toda la ayuda —o mejor todas las ideas —que se pueda aportar. ¿Qué deberían hacer los líderes para lograr «que todos aporten ideas»?

RS: Esta es una cuestión que debería ser abordada por los directivos de las empresas junto con los líderes políticos de las democracias occidentales. En los próximos años veremos a cuatro generaciones trabajar codo con codo en los espacios de trabajo. El actual marco normativo resulta por completo inadecuado, ya que se fundamenta en un modelo de la era industrial que parte de la hipótesis de una vida en tres etapas: formación, trabajo y retiro. Esta hipótesis era válida en la época de Bismarck, cuando se introdujeron los primeros sistemas de pensiones públicas, pero ha quedado completamente desfasada según la salud y la esperanza de vida han crecido enormemente. Tenemos que reconocer las fortalezas y capacidades que las personas pueden desarrollar en las distintas etapas de sus vidas y permitirles seguir sirviendo al bien común.

360: Se dice que los jóvenes buscan mentores. ¿Qué parte de tiempo de un líder debería destinarse a esta actividad, y cuál es la mejor manera de hacerlo?

RS: No existe una única receta para esto. No obstante, cuanto mayor es la experiencia, mayor es la capacitación para ejercer de mentor de otros. Peter Drucker siempre tuvo dudas de que los líderes pudieran lograr mucho con sus declaraciones. Cuando algo, como la tutoría, era una buena idea quería verlo integrado sistemáticamente en procesos y práctica. Un clásico ejemplo de cómo hacer sistemática la tutoría es el sistema dual de formación profesional de Alemania y Austria, donde desde hace décadas la educación se ha combinado con tutorías orientadas a la práctica, con unos resultados extraordinarios.

360: Lynda Gratton, de la London Business School, destaca que buena parte del conocimiento de los trabajadores experimentados es un conocimiento tácito. ¿Cómo pueden los líderes hacer que las generaciones se junten y pasen tiempo juntos, y así fomentar la transmisión de conocimientos?

RS: Se ha escrito mucho sobre los sistemas de gestión del conocimiento para facilitar el intercambio, y últimamente, sobre las redes sociales como un medio aún más flexible para comunicar y distribuir los conocimientos y experiencias relevantes en el seno de las organizaciones. Sin embargo, no podemos dar por sentado que estas estupendas herramientas digitales vayan a ser efectivas en ausencia de los mecanismos tradicionales y analógicos para fomentar la interacción: la máquina de agua, el punto para fumadores (sí, sigue habiendo fumadores), los espacios abiertos que facilitan que las personas compartan, de manera informal, las comunicaciones tácitas que no se ponen, y quizás no se puedan poner, en los sistemas digitales.

360: ¿Qué papel juega el espacio a la hora de respaldar el liderazgo al crear comunidad?

RS: Con los ejecutivos bajo una constante presión para reducir costes, son demasiadas las empresas que han optado por la vía de reducir y eliminar el espacio físico de trabajo como lugar donde se desarrolla efectivamente el trabajo. Todos aceptamos la idea de que en un mundo plano, no importa donde uno se encuentre, siempre tendremos las herramientas digitales para comunicarnos y colaborar con los compañeros del modo que mejor nos parezca. Sin embargo, cada día son más los ejecutivos que descubren que este modelo de ahorro de costes presenta fallos. El trabajo es un proceso social. Pueden y deben emplearse herramientas digitales para respaldar el trabajo, pero no podrá nunca sustituirse la riqueza de las conexiones comunitarias que se establecen en los lugares de encuentro e intercambio.

Para mí el espacio es fundamental. En los últimos años se ha extendido la creencia de que las interacciones personales pueden reemplazarse por tecnologías. Puede que sea verdad hasta cierto punto, pero evidentemente no lo es en el caso de la esencia de las interacciones humanas. Tomemos como ejemplo a los equipos virtuales. Se puede emplear la tecnología para apoyar el equipo, pero solo si antes éste ha tenido la oportunidad de reunirse y generar confianza entre sus miembros. Para generar la confianza, para establecer las conexiones profundas que permiten la cooperación y el trabajo en equipo, para sentar los cimientos de una comunidad, es necesaria una interacción cara a cara.

Cuando se trata de crear una comunidad mediante el diseño de espacios de trabajo, creo que en el futuro tendrá cada vez más que ver con crear un espacio donde, no solo para los trabajadores, sino también para los socios, puedan interactuar. La tecnología de vídeo ha llegado por fin a un punto donde es mucho mejor. No puede sustituir a las interacciones personales, pero es una tecnología mucho mejor. No estoy menospreciando las tecnologías, pero creo que las interacciones humanas tienen preferencia. Los directivos proporcionan lo que necesitan las personas para poder mantener dichas interacciones. Y luego, proporcionan la tecnología que puede mejorar nuestro papel como equipo global. Todo tiene que ver con la tensión, la pasión y el hacer las cosas mejor. Lograr algo juntos.

360: En sus viajes por Europa y sus reuniones con directivos de distintas empresas, ¿qué espacios de trabajo le han impresionado más? ¿Cuáles le han llevado a pensar, «este es el tipo de sitio donde me gustaría trabajar»?

RS: Recientemente he tenido una reunión en una joven organización denominada The Family, que invierte en startups y ha gestionado multitud de inversiones tanto en momentos buenos como en momentos malos. Mientras mantenía una reunión personal con uno de sus directivos, en un espacio abierto que me recordaba a un café, pude ver que grupos más grandes mantenían otras reuniones en paralelo. El entorno era cómodo, incluso relajante, pero no cabía duda de que la concentración era absoluta entre los que participaban en esas reuniones. Me hizo recordar que los café vieneses y los famosos salones de la primera mitad del siglo XIX eran espacios donde se compartían conocimientos avanzados entre diferentes disciplinas y surgieron muchas e importantes innovaciones.