

El Espejo Cruel

“Existe un proverbio que dice:
No te atrevas a mirarte si no estás preparado para ello.”

Esta es la historia de un Proyecto que sirvió y está sirviendo para que muchos directivos de nivel y de valía reconocida se enfrenten a su propia realidad y reinterpreten así su posición de responsabilidad.

“Ha sido difícil y duro mirarnos al espejo, pero ha valido la pena”

Esta es una de las muchas respuestas que se han dado.

¿Viajamos por la secuencia de este proyecto?

¿Cómo empezó todo?

Alguien tuvo la osadía de pensar que si la organización estaba creciendo se debía al valor de sus directivos. Mayor osadía demostró al buscar en ellos las mejores prácticas que crearan lo inevitable: Un espejo en el que mirarse.

El proyecto se hizo realidad cuando una idea surgió, se compartió con varios profesionales y se tomó una decisión que aunque imposible para muchos, se consideró irrenunciable: buscar dentro lo que condicionaba el éxito fuera, en mercado.

Se hicieron los cálculos y se utilizó el criterio de Gauss.

- Son muchos los directivos que tenemos y de todos ellos, hay un grupo sobre el que descansa el mayor porcentaje de negocio, el que sabe mover adecuadamente a los equipos a pesar de las dificultades y la presión.
- Si trabajamos con este grupo, nuestro riesgo de error es menor. Si trabajáramos con todos, la inversión a realizar sería enorme y los resultados inciertos ya que habría muchos detractores que frenarían nuestra intención.
- No queremos consultores que nos dibujen el cuadro final, los verdaderos artistas de esta obra deben ser nuestros directivos de éxito. Sólo así se dibujará una obra real.
- Pero necesitamos quien nos guíe en el proceso, quien oriente, quien convenza y quien vaya recogiendo los resultados del trabajo.



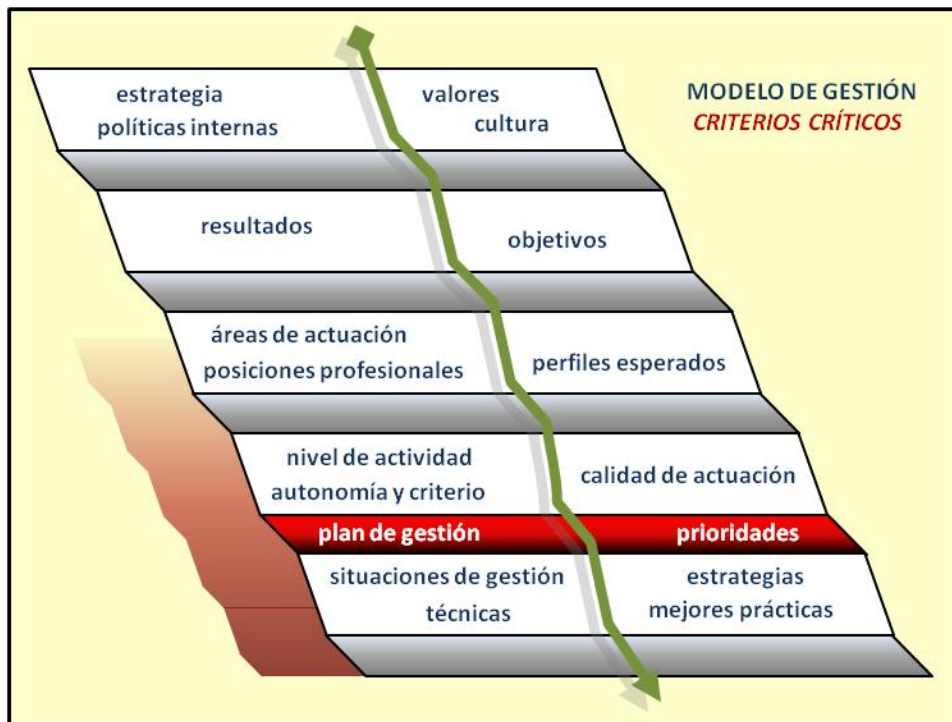
Así empezó. Reuniones internas para tantear la predisposición a trabajar sobre el proyecto, para identificar posibles barreras, para definir quién debía actuar como experto, quién como asesor, quién como facilitador, a quién comunicar resultados, a quién implicar. Una etapa de reuniones técnicas, con movimientos “políticos” dentro de la organización que intentaban vender, convencer, persuadir, comprometer.

La preparación de los modelos de arranque.

No se trataba de formar, sino de crear a partir de la experiencia. Se buscaba un modelo que se convirtiera en referencia para vincular con eficacia el liderazgo a negocio.

El proyecto arranca con la búsqueda de dos resultados que permitan garantizar la optimización de todas las actividades que van a sucederse durante el proyecto:

- **¿Cuáles deben de ser los criterios que enmarquen la actuación de los directivos?** Se trata de conocer los “jueces” que sentenciarán si las mejores prácticas que se identifiquen son reales y asumibles por la organización.



- **¿Cómo deben interrelacionarse estos criterios para que se conviertan en alertas de gestión?** Se trata de garantizar que en caso de que uno de los criterios se identifique de forma inadecuada, los otros “alerten” sobre el posible error, es decir, que permitan convertir el modelo en un “sistema experto” que ayude al directivo a reconocer y a fortalecer sus mejores prácticas y a compartirlas.

Para este inicio, se cuenta con los movilizadores-referentes y los movilizadores-competentes de la organización. Con esto se han puesto ya los cimientos que habrán de permitir que el proyecto se asiente con firmeza encarrilándose por aquellos senderos que sean coherentes con la compañía y sus señas de identidad.

Se inicia la búsqueda.

A través de grupos de trabajo y a lo largo de varios meses, se van identificando mejores prácticas a partir de la experiencia de directivos de éxito

No se trata sólo de buscar las mejores prácticas que están consiguiendo que la organización esté liderando su sector. Se va más allá.

- Hemos aprendido que la simple búsqueda de mejores prácticas genera ruido inicialmente pero queda en prácticamente nada después.
- Es cierto, en anteriores ocasiones cometimos el error de poner nuestra finalidad en un “listado de mejores prácticas”. Lo que necesitamos no es la mejor práctica en sí, buscamos lo que hay detrás.
- Eso es, lo que hace que una mejor práctica sea realmente una mejor práctica, que se pueda compartir, que se pueda reproducir y que se pueda anticipar su validez.

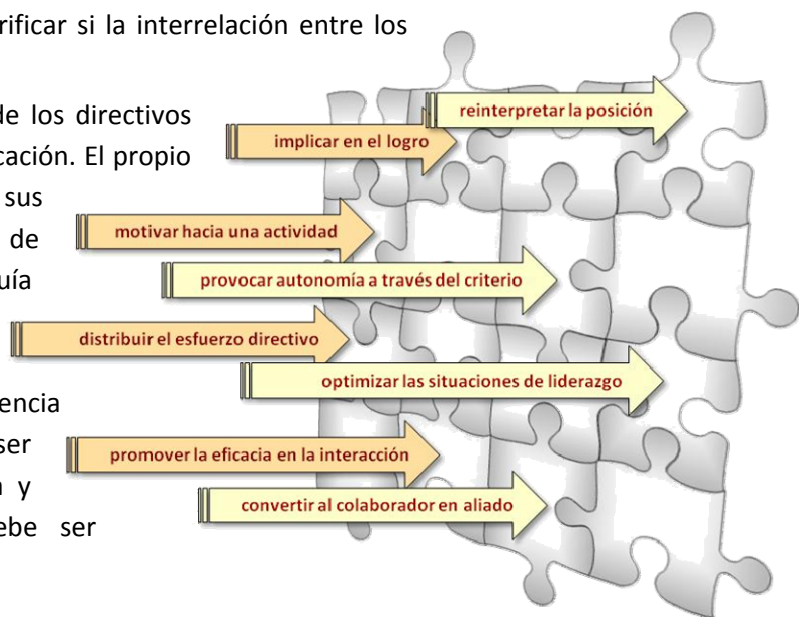
Se parte de una definición que nace de la reflexión de los primeros grupos de trabajo y que permite filtrar aquello que no sirve.

Mejores Prácticas

Formas de hacer de éxito contrastadas, que incrementan la eficacia, reducen el esfuerzo, se pueden compartir, se mantienen con frecuencia ocultas, se disfrazan de “truco” cuando en realidad responden a técnicas y a estrategias específicas, y que tomadas una a una, son de sencilla aplicación.

Con esto se inicia la confección y verificación del puzzle, es decir, del modelo de gestión que está dando resultados en la organización. Las mejores prácticas deben proceder necesariamente de ese modelo de gestión “oculto”, de esa forma de hacer de los directivos de éxito. Por ello ha sido necesario iniciar el proyecto planteándose con claridad los criterios que deben integrar el modelo y la interrelación entre los mismos. Ahora, el camino aunque no es sencillo, viene “vigilado” por estos criterios y todo lo que se va recogiendo permite nutrir al modelo y al mismo tiempo verificar si la interrelación entre los criterios es la adecuada o no.

Se somete así la experiencia de los directivos de éxito a un proceso de verificación. El propio modelo empieza a dar sus primeros frutos. Los grupos de trabajo obtienen de él una guía para poder buscar en la experiencia y un filtro que examina esta experiencia determinando qué puede ser utilizado como mejor práctica y por qué, así como qué debe ser desechado como tal y por qué.



Llega el momento de invitar a ver el reflejo que genera todo directivo.

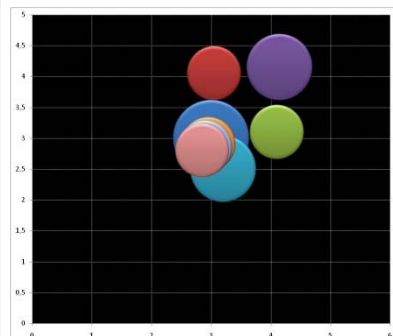
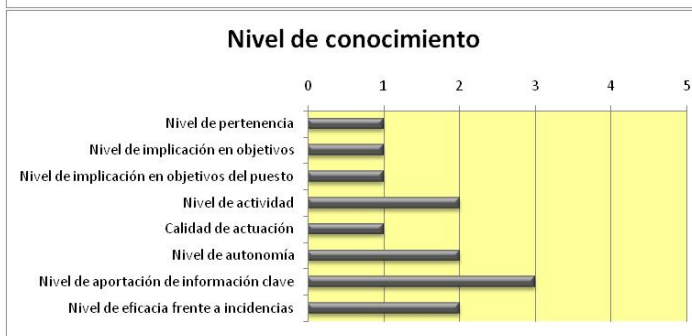
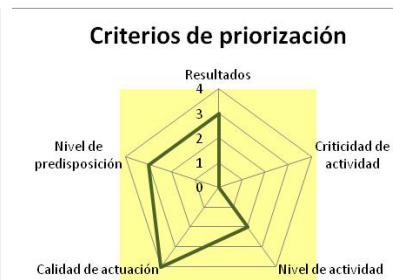
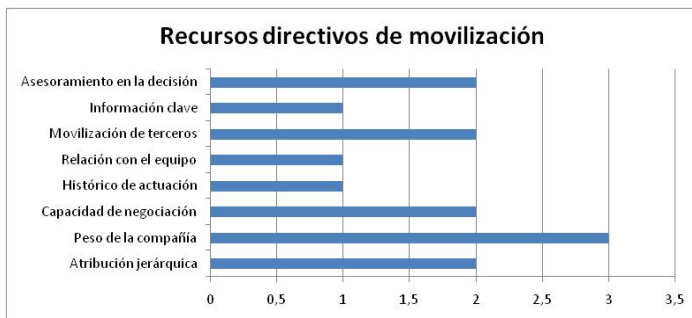
Se inicia la ampliación del proyecto. Ahora los profesionales deben tener la valentía de mirar en el espejo del modelo de gestión que se ha creado. No es fácil, pero es una responsabilidad irrenunciable.



En toda organización, incluida en ésta a pesar de su liderazgo, hay vampiros, aquéllos que no se ven reflejados en el espejo de su gestión. Personas que mantienen paradigmas equívocos, que oyen pero no escuchan. Profesionales que actúan así no por una voluntad inadecuada o contraria a la empresa (algunos sí lo harán así) sino por el desconocimiento de cómo y por qué deben sentarse en el espejo de su gestión. Son personas que consciente o inconscientemente provocan el freno en el desarrollo no sólo de ellos mismos, sino también y más grave aún, en el desarrollo de sus equipo. Este freno provoca una pérdida de valor en la organización y ésta se traduce en una pérdida clara de oportunidad de negocio.

El proyecto ha tomado velocidad. Ha sido refrendado por los movilizados, ha sido verificado por las mejores prácticas y ha dado como resultado un modelo operativo, transversal, versátil, manejable y compartible.

El espejo es inequívoco, va dando respuestas sin necesidad de un “maestro” que las pronuncie. Los grupos de trabajo que actúan en esta fase aprenden en primer lugar el modelo, lo interiorizan, lo discuten, lo asumen y ven en él una ayuda en la gestión. Pero después llega el momento de utilizarlo para evaluar la eficacia directiva.



- *El resultado ha sido en parte inesperado, no pensábamos que la aceptación iba a tener este nivel.*
- *Los directivos están pasando un “mal rato”, pero no por no querer mirarse en el espejo, sino por recibir una valoración tan clara y nítida de la eficacia que aportan.*
- *Pero como el propio modelo les da pautas para reforzar aquello que es coherente con los criterios del modelo y pautas para reenfocar lo que tiene divergencias o incoherencias, ven en él un camino hacia la propia automejora y lo que es más importante, hacia la optimización del esfuerzo de gestión, la reinterpretación de sus responsabilidades y capacidades, etc.*

Así es, los directivos ven cómo una interpretación inadecuada de su escenario de gestión puede estar generando pérdidas de oportunidad o riesgos de conflictos innecesarios, ven cómo la justificación es uno de los enemigos más encarnizados de la dirección de equipos, ven caminos para transformar estrategia en negocio, en producción, obtienen alternativas que promueven la autonomía de sus equipos o al menos reducen el riesgo de pérdidas de contribución.

Ahora es el momento de consolidar.

Estamos en fase de integrar los resultados en el DNA del esqueleto directivo de la organización.

Etapas que seguro llevará tiempo, esfuerzo, conflicto y resultados, pero que tras lo hecho y obtenido hasta el momento, es un movimiento inevitable en la organización.

El proyecto sigue su curso y nosotros con él. Esperamos poder tener la ocasión de confirmar lo que hoy ya no consideran imposible en la organización con la que estamos trabajando, sino que lo ven como un reto factible con un camino trazado ya por delante.

Jaime Ros Felip

Marzo de 2.009

