

# Así se transforma una empresa en una organización saludable

Lo que diferencia las empresas exitosas de las que no lo son es una organización saludable.

Javier Ansorena. Nueva York

“La mayor ventaja que puede lograr cualquier empresa es la salud organizacional. Sin embargo, la mayoría de los líderes de las empresas la ignoran, a pesar de que es simple, gratis y está disponible para todo el que la quiera”. Esta es la premisa con la que Patrick Lencioni articula su libro *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business* (*La ventaja. Por qué la salud organizacional está por encima de todo en la empresa*).

Lencioni es un conocido autor de libros de consultoría, conferenciante y presidente de The Table Group, una consultora especializada en organización empresarial y desarrollo de equipos de liderazgo. Desde su posición, ha trabajado con miles de altos ejecutivos y ha analizado centenares de empresas, de todos los tamaños. Si la salud organizacional es algo “simple, gratis y disponible para todo el mundo”, Lencioni se ha preguntado muchas veces a lo largo de su carrera por qué las empresas no trabajan en conseguirla.

Según explica, la respuesta a esta pregunta llegó en julio de 2010. Lencioni se encontraba en una conferencia viendo las presentaciones de una empresa muy exitosa en su sector y los pasos que había dado para ser una organización saludable. Se acercó al consejero delegado de la empresa y le susurró: “¿Pero por qué tus competidores no hacen también esto?”, a lo que el ejecutivo respondió: “Sinceramente, creo que se sienten por encima de ello”.

La realidad es que el primer obstáculo que se encuentran las empresas para convertirse en organizaciones saludables son sus propios líderes. Lencioni cita tres prejuicios de los altos ejecutivos en este sentido: la salud organizacional no



## FRANCE TÉLÉCOM

La ola de suicidios de la compañía francesa demostró que ésta no era una firma saludable. En el año 2000 era una empresa en la que la gente quería trabajar, a partir de ese momento y a raíz de la crisis económica se convirtió en un lugar maldito. Entre 2008 y 2009, 35 personas que trabajaban en ella se suicidaron por las presiones que recibían de la compañía. Su expresidente Didier Lombard se sentó en el banquillo este año como responsable de la situación y aunque las cosas han mejorado desde su salida, nueve personas más se suicidaron en 2011.

es algo muy sofisticado, es demasiado simple y accesible para que los ejecutivos piensen que pueda tener un gran im-

pacto en su empresa; aplicar la salud organizacional requiere de tiempo, y los líderes de una empresa son cortoplacistas, y

están metidos en la rapidez y las prisas del día a día (e incluso disfrutan de ello), y, además, los beneficios de la salud orga-



## Cómo construir un equipo, en cuatro pasos

Lencioni dedica buena parte del libro a explicar cómo formar el equipo de liderazgo en una organización sana. Sin una cúpula cohesionada, que comparta valores y objetivos, es imposible la salud organizacional. El autor detalla cuatro 'comportamientos' que crean equipos eficaces.

● En primer lugar, es necesario que haya 'confianza real' entre los miembros del equipo, deben ser capaces de decir cosas como "he cometido un error"; "necesito ayuda"; "tu idea es mejor que la mía" o "perdón". En

otras palabras, esto significa ser sincero y vulnerable frente al resto del equipo. "El primero que lo tiene que hacer y dar ejemplo es el máximo ejecutivo", dice Lencioni.

● El segundo elemento es el 'conflicto', que debe existir y utilizarse positivamente. "Cuando hay

disciplinas para que una organización sea saludable. El primer paso se refiere a la construcción de un equipo cohesionado. Lencioni no habla de un simple "grupo de trabajo" o un comité ejecutivo que se reúne periódicamente para evaluar la situación de cada departamento. "El equipo de liderazgo debe ser un pequeño grupo de personas que son responsables colectivos de alcanzar un objetivo común para su organización. Trabajar en equipo no es una virtud en sí. Es una elección estratégica", asegura Lencioni, que sugiere que el equipo lo formen entre 3 y 12 personas, y preferiblemente no más de 8 o 9.

Una vez construido un equipo cohesionado, responsable y que trabaja por un objetivo común para la organización, el siguiente paso, y probablemente el que será más importante, es lo que el autor del libro define como "crear claridad". Es decir, definir el objetivo, la dirección, la misión y la cultura de la empresa.

El autor lo articula a través de 6 preguntas que el equipo debe responder:

● **¿Por qué existimos?** Definir la razón de ser de la empre-

confianza, el conflicto se convierte en nada más que la búsqueda de la verdad, el intento por encontrar la mejor respuesta posible". Según Lencioni, cuando los miembros del equipo tratan de evitar el conflicto, lo que hacen es "transferirlo en mayor medida a más personas en el resto de la organización".

● El tercer punto es la 'gestión del compromiso'. La búsqueda del consenso total, asegura Lencioni, acaba siendo "una receta para la mediocridad y la frustración". Lo sano

es que cada miembro se vuelque con las decisiones tomadas por el grupo, aunque no sean las que él hubiera elegido.

● Por último, es necesario exigir responsabilidades individualmente entre los miembros del equipo. Todas estas acciones deben tomarse desde una perspectiva difícil, pero fundamental para la empresa: los miembros "deben poner las necesidades del equipo por encima de las necesidades de sus respectivos departamentos".

nizacional son tan reales como difíciles de cuantificar.

### La integridad como base

¿Cómo define Lencioni esta salud que aporta la mayor ventaja posible a las empresas? Lo hace alrededor del concepto de *integridad*; no en su sentido ético, sino como algo que es completo, conjuntado, que no carece de ninguna de sus partes. "En lo esencial, una empresa tiene integridad —es saludable— cuando es consistente y completa, es decir, cuando los gestores, las operaciones, la estrategia y la cultura corporativa encajan unos con otros y tienen sentido".

Lencioni asegura que esta definición, un tanto vaga, como él mismo reconoce, se entiende mejor cuando se contraponen los conceptos *inteligencia* y *salud*, que son las dos cualidades que hacen exitosa a una empresa. Ésta es "inteligente" cuando es eficiente en las acciones fundamentales de los negocios: estrategia, marketing, finanzas, tecnología... Es decir, cuando toman las decisiones adecuadas en todos estos campos. Los signos que indican que es *sana* son: mínimo nivel de política, alta moral y productividad y bajo índice de abandono de los empleados. La cualidad *sana* es más difícil de encontrar porque "la mayoría de los líderes prefieren buscar respuestas donde se sienten más cómodos. Y eso es la inteligencia organizacional, que es más cuantificable y objetiva que la salud organizacional, que es más dispersa y menos predecible", explica Lencioni.

Para el autor, la inteligencia organizacional "se ha convertido en una *commodity*. Lo que diferencia es la salud de la organización".

### Hágase seis preguntas

Lencioni propone un proceso de cuatro fases, lo que él llama



Google siempre aparece en los rankings de las mejores empresas para trabajar.

sa, su objetivo último. "Debe ser completamente idealista, inspirador para todos los empleados de la organización".

● **¿Cómo nos comportamos?** Es el código de valores de la empresa: los que se usan dentro de la organización, y los que no se toleran. "Deben ser claros y realistas, capaces de ser transmitidos a toda la organización".

● **¿Qué hacemos?** Explicar, simple y llanamente, lo que la

**Los empleados no se creen lo que les comunican sus líderes hasta que no lo escuchan siete veces**

**Una empresa es saludable cuando gestores, operaciones, estrategia y cultura corporativa encajan**

**El primer obstáculo de las empresas para ser organizaciones saludables son sus propios líderes**

empresa hace. Es el lado opuesto, más realista, de la primera pregunta.

● **¿Cómo lograremos el éxito?** Responde a cuál es la estrategia del equipo de liderazgo. "Simplemente, es un plan de éxito, el conjunto de decisiones intencionadas que una compañía toma para potenciarse y diferenciarse de sus competidores".

● **¿Qué es lo más importante ahora mismo?** Es la pregunta con mayor impacto en la compañía. Supone definir la principal prioridad para los siguientes 3-12 meses, alrededor de la cual toda la compañía debe estar centrada y alineada.

● **¿Quién debe hacer qué?** Dentro del equipo de liderazgo, los miembros del equipo deben ir "sin sombrero", es decir, no representan ni defienden a su departamento, sino que trabajan por el objetivo común. Pero cuando vuelven a su trabajo diario, sus funciones deben ser muy claras.

### Comunicar y reforzar

La tercera fase es comunicar a la organización las respuestas a esas seis preguntas. Lencioni dice que en realidad hay que *sobrecomunicar*, hay que ser

'pesado'. "Hay gente que dice que los empleados no se creen del todo lo que les comunican sus líderes hasta que no lo escuchan siete veces". Esa debe ser, según el autor, una preocupación constante de los líderes de una organización: que todos sus miembros sepan claramente cuál es la dirección de la compañía en todo momento.

En la última fase, el objetivo es reforzar y mantener todo lo que se ha creado. Para ello, "las organizaciones deben institucionalizar su cultura sin burocratizarla", asegura Lencioni. Una de las claves es que se tenga la cultura de la compañía en acciones básicas, como la contratación y despido de nuevos empleados, o la fijación de salarios. Todas estas decisiones deben tomarse siempre "a la luz de las seis preguntas que definen la organización": los empleados deben ser contratados o despedidos en función de si encajan o no con los valores y la cultura de la compañía.

Todo este proceso, explica Lencioni, conduce a una organización saludable cuyos miembros son "más productivos, exitosos y realizados".