

¿Éxito sostenible, cómo?

Permítame compartir algo que mi madre me enseñó y que cambió mi perspectiva sobre el éxito. Solía visitarla y contarle mis logros: *"Madre, acabo de recibir otro doctorado honoris causa, tengo otro libro y estoy consultando al primer ministro de..."* Ella me miraba, tomaba mi mano, la tocaba y decía con calma y cariño: *"Sí, hijo mío, pero ¿cómo está tu salud?"*

En ese momento, era joven y lleno de energía. No prestaba atención a mi salud. Era el éxito profesional lo que me ocupaba.

A medida que fui envejeciendo y tuve problemas de salud, me di cuenta de lo acertada que estaba: de lo más importante en la vida, nos damos cuentas cuando no lo tenemos. No conocemos el valor de la salud hasta que estamos enfermos. No conocemos el valor de la democracia hasta que vivimos en una dictadura, y no conocemos el valor del amor hasta que no tenemos ninguno.

Una empresa debe estar sana, porque si lo está, puede tener un éxito sostenible. Todas sus energías están disponibles para competir y servir a sus clientes. Cuando está enferma o desintegrada, parte de la energía se destina a gestionar la desintegración y la empresa está en desventaja para competir y servir.

Sin embargo, existe un reto. Para que una empresa tenga éxito sostenible, también necesita ajustar sus productos y servicios, debe adaptarse a los cambios del mercado.

Sin embargo, adaptarse a cambios externos significa que la empresa necesita hacer cambios internos. Y aquí está el problema: los subsistemas organizativos no cambian al unísono. El marketing cambia más rápido. Las ventas son más lentas. La producción es aún más lenta y, la más lenta, es el elemento humano. Eso significa: Al liderar cambios externos para integrarse con las necesidades del cliente, la empresa podría sufrir una desintegración interna. Y la desintegración significa no estar sano, perder energía, lo que podría afectar a la eficacia y eficiencia de la toma de decisiones.

Este es uno de los principales retos para el liderazgo o la gestión moderna: liderar el cambio sin desintegrarse. O, dicho de otra manera: gestionar el cambio sin desmoronarse, cambiar, pero sin enfermarse por el cambio.

La gente de Finlandia en invierno rueda en la nieve y luego va al sauna a sudar y luego vuelve a salir a rodar por la nieve. Frío-caliente-frío-caliente. Los cambios revitalizan a los finlandeses. Están sanos. En otros países, un pequeño cambio en el tiempo y uno tiene la nariz goteando. O peor...

El que pueda sentirse energizado por el cambio al no permitir que sus subsistemas se desintegren, es saludable. Los que se desmoronan con el cambio no lo son.

¿Cómo deberíamos gestionar el cambio para lograr un éxito sostenible? ¿Deberíamos seguir "juntos" mientras cambiamos?

¿Cómo?

Las cuatro funciones esenciales de la gestión

A través de mi investigación de campo, descubrí que hay cuatro funciones que deben desempeñarse en una empresa para estar sana.

La función (**P**), productiva, hace que la empresa sea efectiva a corto plazo. Se puede medir por la tasa de ventas repetidas: qué porcentaje de ventas proviene de clientes recurrentes. Si los clientes (en un mercado competitivo) vuelven para comprar más, podríamos concluir que están satisfechos con el servicio o producto que ofrecemos.

El rol (**A**), el papel de la administración, hace que la organización sea eficiente a corto plazo mediante la programación y sistematización de procesos.

El emprendimiento, que es el rol (**E**), hace que la empresa sea efectiva a largo plazo: aborda preguntas sobre los cambios que la empresa debe hacer para seguir siendo eficaz en el futuro, es decir, para satisfacer las necesidades futuras de sus clientes y de nuevos clientes.

Y la función (**I**), la integración, el trabajo en equipo, hacen que la organización sea eficiente a largo plazo. La gente se apoya mutuamente.

Esas funciones requieren un equipo de liderazgo complementario porque ninguna persona, por inteligente y ambiciosa que sea, puede desempeñar bien las cuatro funciones simultáneamente en todos los temas.

Tu empresa está en buen estado si tienes un equipo complementario que la gestiona con una estructura organizativa en la que las cuatro funciones funcionen con éxito, ninguno de los **roles de PAEI** queda sin atender. Segundo, el equipo complementario respeta y aprecia el estilo diferente de los demás porque aprenden de las diferencias de los demás.

Para estar dispuesto a aprender de alguien que piensa diferente, hay que respetar las diferencias. No resentirlos ni prohibirlos. Estar abierto a aprender de ellos. Cuando eso ocurre, la empresa es sinérgica: intercambiando información, aprendiendo de las diferencias de los demás, creando nuevos valores, creando sinergia.

Para implementar esa decisión, los centros de poder, las partes interesadas, deberían tener un interés común que les lleve a cooperar en la implementación. Cuando eso ocurre, el sistema se vuelve **simbiótico**.

Una empresa sana es **simbergética: SIMBiótica y sinERGÉTICA**.

Una empresa saludable se gestiona mediante una diversidad de estilos de gestión, tomando mejores decisiones aprendiendo de las diferencias mutuas, para las cuales el respeto mutuo es indispensable, y para una implementación eficiente los interesados comparten intereses comunes

necesarios para la colaboración, confiando mutuamente para dar lo mejor de sí en beneficio del conjunto.

Fomentar un entorno donde se fomente la comunicación abierta ayuda a reforzar estos valores. Las sesiones regulares de retroalimentación y el diálogo transparente aseguran que las preocupaciones e ideas se aborden de forma constructiva, fortaleciendo aún más la confianza y la colaboración en toda la organización.

La empresa se integra por la confianza y el respeto mutuos.

Entonces, ¿cómo debe manejarse el cambio? No debe socavar ni destruir la confianza y el respeto mutuos. No debería reforzar ni acelerar la desintegración que comenzaría iniciando el cambio.

Este principio, que la integración es señal de salud y que la integración se basa en la confianza y el respeto mutuos entre los ingredientes organizativos, es fundamental para guiar nuestras decisiones sobre cómo gestionar el cambio.

La salud empieza a deteriorarse cuando se pierde la confianza y el respeto mutuos, la organización enferma y pierde energía, lo que la incapacita para luchar contra la competencia de forma eficaz y eficiente, lo que finalmente lleva a su desaparición.

El mayor activo que tiene una empresa no es la tecnología. Esa se puede comprar. No es dinero. Si hay tecnología y mercado, el dinero entrará en masa. **Es tu cultura organizacional.** Una cultura de respeto mutuo en la toma de decisiones colaborativas por un equipo complementario con estilos diversificados, y confianza mutua entre partes interesadas y centros de poder, necesaria para lograr cooperación en la implementación de la decisión.

Ahora analiza a los líderes mundiales que lideran el cambio. ¿Puedes predecir el futuro de su país?

Solo pensando.

Ichak Adizes