

Cómo gestionar empresas exitosas en el siglo XXI




Módulo 5: La Empresa como Obra de Arte

Hoy prácticamente nadie desconoce que vivimos en una época donde uno de los problemas centrales es la carencia de significado: todo da lo mismo, ya nada hace la diferencia ni nos motiva de manera trascendente. Es lo que Nietzsche llamó "nihilismo".

Y es que nada nos genera un compromiso particular. De acuerdo al filósofo H. Dreyfus (1993), aquello que en el pasado interpelaba el compromiso de las personas, como los dioses y héroes en Grecia, el Dios cristiano del Medioevo, los actos de los grandes líderes nacionales como Napoleón y Churchill o las palabras de los grandes pensadores, ya no tiene autoridad sobre el hombre de nuestros tiempos.

La consecuencia de ello, en palabras de Dreyfus, es que "los individuos se sienten aislados y alienados... Sienten que sus vidas no tienen significado porque el mundo público ya no ofrece guías de orientación". En este contexto, los seres humanos hemos replegado hacia el dominio de lo privado y la excitación de la vida descansa exclusivamente sobre las experiencias privadas.

Frente a esta situación, muchas empresas siguen adoptando estrategias como la motivación por incentivo, la micro-supervisión, reingenierías organizacionales, retiros corporativos para "revisar la visión y la misión", excursiones de "team building" al campo y la montaña, y charlas motivacionales con gurús de moda. Como es sabido, estas estrategias fallan reiteradamente en su cometido. No logran una motivación durable ni tampoco una orientación compartida y coordinada en la vida diaria de la organización.

Así, el desafío para los líderes que tienen la ambición de trascender en sus industrias, es proveer en la empresa un espacio donde la gente pueda encontrar significado, incluso más allá del ámbito del trabajo estrictamente hablando. Éste es el rasgo que distingue a los líderes de los gerentes o administradores

Las prácticas ejemplares

Para que las prácticas cotidianas nos otorguen significado y nos congreguen vigorosamente en comunidad, deben ser señaladas de forma focalizada a las personas. El espacio donde esto su-

cede es lo que Dreyfus siguiendo a Heidegger llama "obra de arte". El templo griego y la catedral medieval son ejemplos de obra de arte haciendo su trabajo orientador.

Por ejemplo, "el templo indicaba a los griegos lo que era importante y permitía diferenciar lo significativo, tal como la victoria y la desgracia, el desastre y la bendición", escribe Dreyfus. Y agrega: "Los griegos, cuyas prácticas se manifestaban y adquirían foco en el templo, vivían por su virtud en un espacio moral que daba dirección y significado a sus vidas (...). Uno sabía en qué terreno se movía y qué es lo que tenía que hacer".

En una empresa la obra de arte estaría radicada en sus líderes históricos que sintetizan y sistematizan las **prácticas ejemplares**. Su tarea fundamental es la construcción de la obra de arte y asegurar que ésta ejerce su trabajo de inspiración ejemplar.

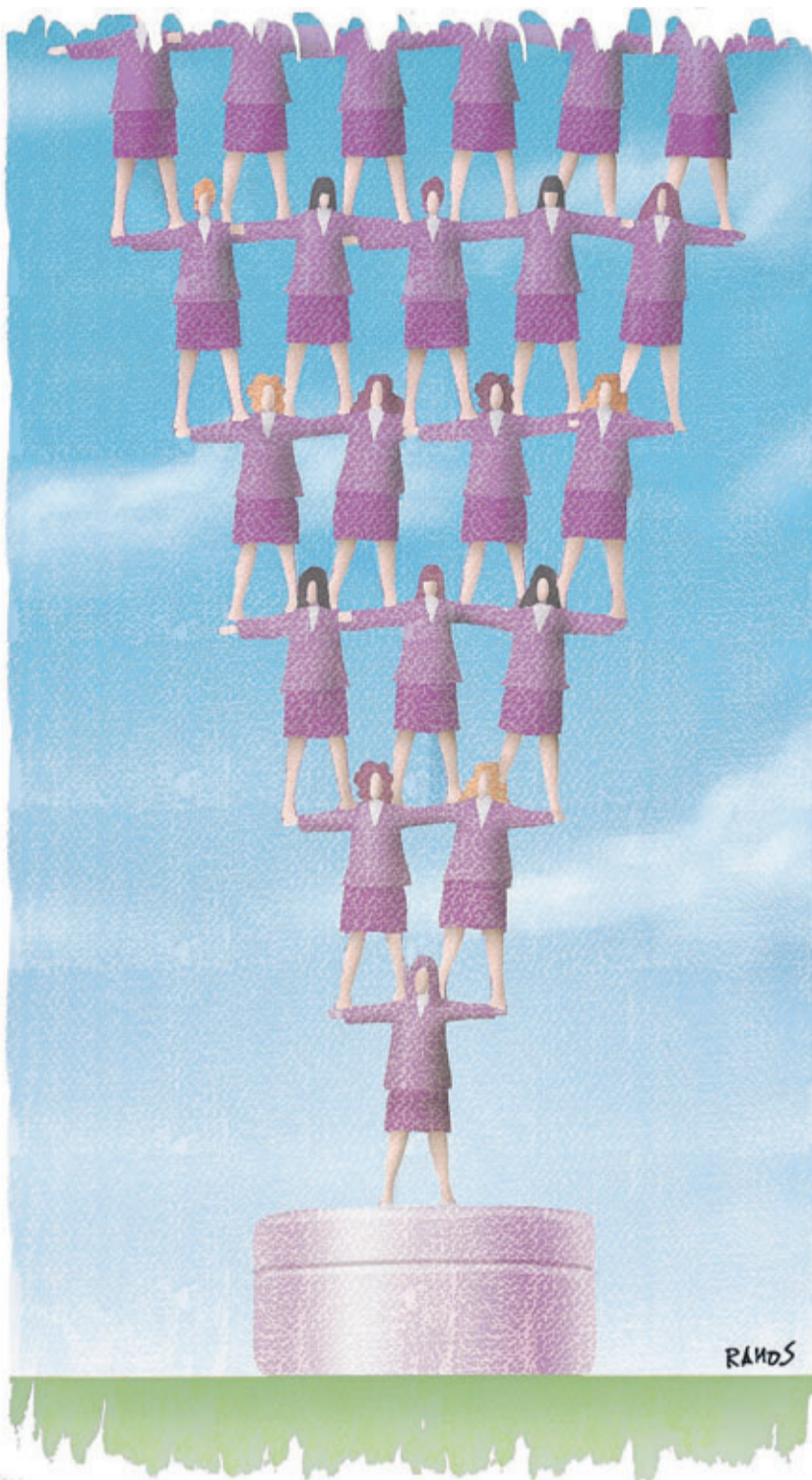
Así, por ejemplo, en un

¿Cómo generar inspiración en la empresa? La clave está en los líderes que ejercen prácticas ejemplares que encantan y orientan a las personas.

hotel de lujo como el Four Seasons, donde se requiere de un servicio excepcional en todas las circunstancias, los líderes deberán articular la obra de arte en torno a prácticas ejemplares de atención, cortesía, consideración y amabilidad extremas.

En otros casos como en Apple, donde el éxito de la organización depende de la audacia innovadora, del diseño y de la sintonía anticipada con los clientes, los líderes deberán orquestar la obra de arte en torno de prácticas ejemplares para la apropiación de tecnologías digitales de vanguardia, la simplicidad, y la rebeldía auténtica de quienes hacen historia.

En las organizaciones vitales y vibrantes, donde predomina la pasión, el compromiso y la coordinación, siempre es posible identificar su obra de arte.



Para tener en cuenta...

► Dentro de una organización, los líderes son quienes conforman la obra de arte, la cual articula los desafíos y problemas, entrega soluciones y produce explicaciones ejemplares. Cuando la obra de arte funciona, las personas se sienten seguras, confiadas y saben qué hacer, incluso en los momentos más difíciles y contradictorios. En este contexto, no se necesitan supervisores, ni sesiones de estrategia, ni organigramas o reglas.

► El problema surge (en la sociedad y en las organizaciones) cuando la obra de arte se desintegra o simplemente va perdiendo su capacidad para orientar y coordinar el comportamiento de los individuos. En estos casos no hay un señalamiento focalizado de prácticas ejemplares que puedan ejercer el magnetismo orien-

tador característico de la obra de arte.


► ¿Cómo construir la obra de arte en su empresa? Coleccione los comportamientos ejemplares, particularmente en momentos adversos, del fundador y de los líderes históricos de la empresa. Difúndalos ampliamente dentro y fuera de la empresa. Asegúrese de que sean conocidos, compartidos y recopilados por todos en la organización.

► Coleccione periódicamente los momentos ejemplares de los empleados en todos los niveles y hágalos públicos, con reconocimiento a sus protagonistas

► Genere símbolos, ceremonias y espacios físicos emblemáticos de las prácticas ejemplares. El contacto

de las personas con estos símbolos deberá generar en ellas estados de ánimo de inspiración, seriedad y alegría, así como la renovación de su foco y compromiso con las prácticas ejemplares.

► Si usted es un líder de su organización, conviértase en una obra de arte viva para el resto de los colaboradores en la empresa. Sea impecable en perseguir la perfección en su ejercicio de las prácticas ejemplares, reconozca sus errores, acepte críticas y nunca cese de aprender y mejorar nuevas versiones.

 **Revisa esta clase y caso completos en**
www.eclass.cl/comunidad

Diplomados de Negocios eClass

Inscripciones:
Abril 2012.

El curso **Gestión en el Siglo XXI** forma parte del diplomado en **Gestión de Personas** que dicta eClass, el programa de educación semipresencial certificado por la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez.

PROFESOR



Luis Sota

- Presidente de Stratam América Latina y de CoordWare.
- Licence y Maitrise d'Économie Appliquée en la Université de Paris.
- Consultor internacional, diseñador de organizaciones siglo XXI.



Escanea este código para más información

www.eclass.cl
Twitter: @eClass
Teléfono: 950 8900

6 años **MChile**
Comisión Nacional de Acreditación

Gestión Institucional, Docencia de Pregrado, Docencia de Postgrado y Vinculación con el Medio. Diciembre 2009 - diciembre 2015.