

Ken Blanchard, Jane Ripley y
Eunice Parisi-Carew

La colaboración comienza con usted

Atrévase a romper las estructuras

Traducción: Judith de Giordanelli y
José Giordanelli

PAIDÓS EMPRESA

CONTENIDO

PARTE I

UNA TRAVESÍA HACIA LA COLABORACIÓN **13**

CAPÍTULO 1

Una conversación perturbadora **15**

CAPÍTULO 2

Una visitante oportuna..... **19**

CAPÍTULO 3

Un comienzo sensato..... **25**

CAPÍTULO 4

Utilice las diferencias..... **35**

CAPÍTULO 5	
Nutra la seguridad y la confianza.....	43
CAPÍTULO 6	
Involucre a los demás en la creación de un propósito claro, valores y metas	57
CAPÍTULO 7	
Un paso hacia atrás	73
CAPÍTULO 8	
Discuta abiertamente	83
CAPÍTULO 9	
Un pequeño logro	91
CAPÍTULO 10	
Empodérese y empodere a los demás	101
CAPÍTULO 11	
La colaboración en acción: un ejemplo de la vida real	107
CAPÍTULO 12	
Lograr hacer las cosas	117
CAPÍTULO 13	
Un vuelco y un plan	129

CAPÍTULO 14

Tres meses después..... **135**EPÍLOGO **143****PARTE II**HERRAMIENTAS Y RECURSOS PARA GENERAR
COLABORACIÓN **147**AUTOEVALUACIÓN. ¿QUÉ TAN COLABORADOR
SE CONSIDERA? **149**COLABORACIÓN. MEJORES PRÁCTICAS..... **155**RECONOCIMIENTOS **161**SOBRE LOS AUTORES..... **163**SERVICIOS DISPONIBLES **167**

PARTE I

UNA TRAVESÍA HACIA LA COLABORACIÓN

CAPÍTULO 1

UNA CONVERSACIÓN PERTURBADORA

—Es la peor reunión de accionistas que he soportado en años. ¡La peor! Todos podían ver las cifras sencilla y claramente: el proyecto Primo no produjo ganancias. ¡Ninguna ganancia! Cero. Nada. ¡Ninguna! —Jim Camilleri, el director ejecutivo de Cobalt, S.A., enfatizó el punto golpeando el escritorio con su puño.

Dave Oakman, el jefe de la división a cargo del proyecto Primo, no había visto nunca a su jefe tan indignado. Se estaba poniendo nervioso. Mantuvo la boca cerrada para darle tiempo a Jim de que se desahogara más.

—Todo lo que se proponía este proyecto era poner distancia entre Cobalt y nuestra competencia. La idea, en caso de que no se haya dado cuenta, era generar ingresos para hacer inversiones de capital y para beneficiar a los accionistas. Las bases eran fenomenales. No había ninguna razón para que no pudiéramos ganar dinero en esto, como no fuera un terrible manejo del

proyecto —Jim se inclinó hacia adelante y miró a Dave a los ojos—. ¿Puede darme una razón mejor? ¿Qué sucedió aquí?

—Es una larga historia, Jim.

—Oigámosla.

—Teníamos departamentos que operaban como silos¹. Muchas personas trataban de proteger sus propios intereses en vez de buscar que el proyecto fuera un éxito.

—Por qué no me desmenuza eso, Dave. ¿De qué está hablando? —la boca de Jim era una tensa línea recta.

Dave dudó. ¿Debía decir la verdad o debía acomodarla? Sabía exactamente cuál era el problema. Lo que no sabía era si sería seguro divulgarlo. Teniendo en cuenta el actual estado de ánimo de Jim, decir toda la verdad podía hacer que lo despidieran.

Dave decidió que debía evadirla, o por lo menos tratar. Es lo que generalmente hacía, y generalmente funcionaba.

—Primo tuvo algunos grandes momentos —Dave comenzó a explicar con un aire confiado, pero sabía que estaba pisando cáscaras de huevo.

—¿Grandes momentos? No es como yo lo veo —dijo Jim.

—Como dijo, las bases del proyecto Primo eran sólidas. Pero encontramos algunos tropiezos.

—El derroche de dinero no es un caso de tropiezos. ¡Deje de trivializar esto! Quiero respuestas concretas —los ojos de Jim parecían de acero.

Dave se dio cuenta de que esta vez las evasivas no iban a funcionar. Tenía que ser franco.

1 Los silos son estructuras rígidas donde se guardan el trigo u otros granos, semillas o forraje, para que permanezcan secos. Por lo general están contruidos en metal, hormigón o madera y en forma de torre cilíndrica. [Nota del Editor]

—La verdad, Jim, es que el grupo no trabajó realmente como una unidad cohesionada. Los departamentos rivales sabotearon el proyecto. Siempre y cuando cumplieran a tiempo con sus funciones y su departamento produjera beneficios, no les importaba lo que pasara con Primo —una gota de sudor en la frente de Dave delató su incomodidad.

—¿Puede ser concreto? —preguntó Jim.

—Por ejemplo, pedí que algunos de los nuevos colaboradores se vincularan al proyecto. Tenían una gran energía y muchas ideas, pero siguieron siendo marginados por los jefes de departamento que querían todos los créditos. A algunos de nuestros mejores colaboradores sus propios líderes los mantuvieron al margen de este proyecto —Dave podía oír la desesperación en su propia voz.

—¿Algunos líderes en particular? —preguntó Jim.

Dave pensó en Wayne Lundgreen, el experimentado director del departamento de investigación y desarrollo. Apenas la semana anterior, Dave fue testigo de cómo Wayne descartó una sugerencia útil propuesta por Sarah McKenzie, una joven ingeniera de su departamento.

—Prefiero no citar nombres —dijo Dave finalmente—, además, la gente no es el problema. Es toda la cultura de la compañía —las palabras habían salido de su boca antes de sopesarlas. Ahora se preguntaba si había dicho demasiado.

—De todas maneras, los nombres no importan —dijo Jim con impaciencia—, usted estaba a cargo de Primo. ¡Usted debería haberlo solucionado!

—No es tan fácil, Jim. Algunas cabezas de departamento tienen mucho poder y no dudan en usarlo para beneficio propio; usted sabe que Cobalt está inundado de política.

Jim sacudió su cabeza.

—La política es parte de la vida. Hace parte del ambiente en que vivimos. Espero que mis altos ejecutivos sepan navegar a través de los obstáculos. Y eso lo incluye a usted.

No está entendiendo, pensó Dave. Haciendo el mayor esfuerzo para que su voz no sonara defensiva dijo:

—Jim, estoy hablando de un problema que está más allá de mis límites. Se trata de Cobalt. La compañía está compuesta por toda clase de silos, cada uno con sus propios intereses. No ofrecemos incentivos que motiven a las personas a trabajar juntas hacia los objetivos organizacionales. Los ejecutivos obtienen ascensos y bonos sobre la base de sus éxitos individuales y del éxito de sus propios grupos que funcionan como silos, sin considerar el éxito de los proyectos en los que trabajan o de la compañía como un todo.

Finalmente, lo dijo. Recuperó la respiración, sintiendo alivio y temor a la vez. Jim se levantó de su escritorio y empezó a caminar.

—Necesito tiempo para pensar en lo que está diciendo. Mientras tanto, recuerde que como vicepresidente de la división se espera que arregle los problemas de los que se está quejando. Debería venir a mí con soluciones, no con problemas —sacudió la cabeza—. ¿Cuántas veces tengo que...? —dejó la frase sin terminar.

Dave contuvo la respiración. ¿Jim me va a despedir?

Siguió un largo silencio. Finalmente, Jim caminó hacia la puerta y la abrió, dejando claro que la reunión había terminado.

Cuando Dave salía, Jim dijo tranquilamente:

—Quiero un informe completo sobre lo que no funcionó con Primo junto con sus recomendaciones, en mi escritorio en dos semanas —se detuvo—. Lo dejaré así por ahora. Yo también tengo que pensar un poco.

CAPÍTULO 2

UNA VISITANTE OPORTUNA

De regreso en su oficina, Dave contemplaba la pantalla de su computador. Un recordatorio del calendario saltó acompañado de un *din don*. Sus ojos se concentraron en la pequeña ventana pero él no registró la información. Su mente estaba repitiendo su reunión con Jim, particularmente sus últimas palabras: *Quiero un informe completo en mi escritorio en dos semanas... También tengo que pensar un poco*. Dave se preguntó si su trabajo estaba en peligro. ¿Acaso lo que Jim necesitaba considerar era si debía despedirlo o no? Era exigente, pero generalmente no amenazaba.

Din don. El recordatorio apareció de nuevo como si le estuviera pidiendo a Dave que lo tomara en cuenta. Cuando finalmente cayó en la cuenta del mensaje, tomó su teléfono, embutió su portátil en su maletín y salió a toda prisa del edificio. Mientras corría por el estacionamiento, le dio un comando de voz a

su teléfono: “Llama a casa”. Dave maldijo susurrando. *Maldición, estoy retrasado de nuevo.*

Dee contestó al cuarto timbre.

—¿Hola?

—Cariño, apenas estoy saliendo de la oficina. Lo siento, pero voy a llegar tarde.

Dee suspiró.

—Estoy sirviendo el vino ahora. Si tienes suerte, habrá una copa esperándote cuando llegues a casa.

Veinte minutos después, Dave llegó frente a su garaje. Caminó alrededor de la casa y entró por la puerta de atrás. Se escabulló al baño, se arregló, respiró profundamente y se alistó para saludar a su cuñada del Reino Unido. Sería la primera vez que la veía en varios años.

Apenas él entró a la sala, ella lo observó.

—¡Hola, Dave! ¿Cómo estás?

Los años habían sido amables con Beattie Anderson. Dave pensó que ella se veía como una versión más sabia, más digna, de la dama de honor rubia de veinte y tantos años de su boda. Ella lo miró fijamente a los ojos y le dio la mano con una sonrisa cariñosa. Él se inclinó para abrazarla rápidamente.

—Qué bueno verte, Beattie. Estoy bien, gracias —*¿realmente lo estaba?* Ahora que lo pensaba, se sentía estresado. Señaló la copa en la mano de ella—. Veo que tienes vino. ¿Te importa que me sirva? —se sirvió un poco de vino de una botella y rápidamente bebió un sorbo.

Dee llegó de la cocina.

—La comida está servida.

Beattie y Dave se dirigieron al comedor, donde la mesa estaba preparada para tres, con la mejor porcelana y cubiertos de plata.

—¡Vaya! —exclamó Dave mientras se sentaban—, muy impresionante.

—Claro que lo es —contestó Dee—; no todos los días puedo cocinar para mi hermana.

Dee golpeó su copa de vino con el tenedor y se oyó una nota clara.

—Antes de empezar con nuestros aperitivos, o como dicen al otro lado del océano, las *entradas*, me gustaría hacer un brindis —Dee se dirigió a su huésped—. ¡A mi querida hermana, Beattie, y su reciente éxito!

—Vaya, vaya —dijo Dave, mientras sonreía y levantaba su copa.

—No podría pensar en una mejor manera de celebrar la venta de mi compañía que venir a los Estados Unidos para una buena visita —dijo Beattie. Entonces juntaron sus copas y empezaron a comer.

—Beattie, supe que hiciste una fortuna en la Bolsa de Valores de Londres —dijo Dave.

—Sí, sí, así fue —admitió Beattie—, ahora tengo el tiempo y el dinero para venir a verlos en la soleada San Diego. No se imaginan cómo me encantaría asolearme un poco ahora mismo.

—¿Está lloviendo en Londres?

—Sí, por Dios. Ha sido el abril más húmedo desde que empezaron a llevar registros, y eso es decir muchísimo —dijo Beattie riéndose.

Aún sacudido por su reunión con Jim, Dave encontró difícil participar en una conversación ligera. Después de todo, no era mucho lo que se podía conversar sobre el sol en San Diego y la lluvia en Londres.

Beattie tomó la iniciativa.

—Dave, ¿cómo va tu trabajo en estos días? Dee me dijo que estabas dirigiendo un gran proyecto recientemente, creo que el nombre es Primo.

—Sí, Primo. Hoy descubrí que fue un fracaso y parece que yo voy a pagar por eso —¿Realmente dije eso frente a la hermana de Dee?, pensó Dave. Inmediatamente se sintió avergonzado ante su falta de discreción en presencia de una mujer tan exitosa.

—¿De veras? Dave —dijo Dee—, eso es terrible.

Beattie fue comprensiva.

—¡Caramba!, lo siento mucho. Si no te importa que pregunte, ¿cuál crees que fue el problema?

—Problemas, en plural —corrigió él—. Fue uno de esos proyectos donde si algo podía salir mal, salía mal.

—¡La Ley de Sod!

—¿Perdón?

—Nada. Es una manera de hablar sobre las cosas que salen mal.

—Ah, aquí la llamamos la Ley de Murphy —dijo Dave asintiendo—. De cualquier manera, tenía tres departamentos trabajando en este proyecto y cada uno de sus jefes quería dirigir todo. Cuando los directores no estaban peleando, los miembros del equipo empezaban a entorpecer el trabajo, alegando que tenían que cuidar los intereses de sus jefes.

Tras escuchar las historias de Dave sobre Primo durante el desarrollo del proyecto y como era una ejecutiva con experiencia en recursos humanos, Dee intervino:

—Eso es lo que pasa con los silos, todos protegen sus propios intereses. ¡Hablando de egos!

Beattie asintió pensativamente.

—Parece difícil. Tuve problemas similares en Blenheim cuando de verdad empezamos a crecer: directores con sus

propios intereses y departamentos que trabajaban como silos. No me había dado cuenta de que pasar de una compañía pequeña en sus comienzos a una de tamaño medio provocaría tantos dolores de crecimiento. Mi equipo ejecutivo y yo realmente tuvimos que reflexionar sobre el método de operación más eficiente, algo que garantizara resultados excelentes y satisfacción humana. Al final, nos dimos cuenta de que nunca alcanzaríamos nuestros objetivos sin una colaboración genuina.

—¿Qué clase de colaboración? ¿Qué quieres decir? —preguntó Dave.

—Quiero decir que tuvimos que concentrarnos en todo, desde nuestra visión y nuestros valores hasta cómo hacer para que los individuos en todos los niveles pudieran sentir que estaban haciendo una contribución real. Fue un gran cambio cultural para todos. Los directores tuvieron que renunciar a sus silos y a sus percepciones de poder y empezar a enfocarse en el bien colectivo en vez de su propia ganancia.

Dave dejó escapar una carcajada.

—¡Ah! Ese es un sueño imposible, hacer que los directores de departamento renuncien a sus dominios. ¿Cómo lograste eso?

—Dave, por favor —dijo Dee con calma.

—Está bien —dijo Beattie y sonrió a Dave—. No te culpo por burlarte, nos tomó bastante tiempo convertirnos en lo que llamamos “rompe-silos” y hacer el cambio a una cultura de colaboración. Pero lo hicimos, con resultados fantásticos. Me encantaría conversarlo contigo si crees que ayudaría.

—¡“Rompe-silos”? ¡Vaya! —dijo Dave, sin mucho convencimiento—. Gracias, lo voy a pensar.

