



Un espacio para crecer

Número 5

Febrero de 2020

¡Ya hemos dejado atrás Enero! Sin darnos cuenta nos hemos comido una doceava parte del año.

Por un lado, es una buena cosa que tengamos la sensación que el tiempo vuela. Es prueba que estamos bien. Porque de otro modo, y por desgracia quien más quien menos lo hemos sufrido personalmente, cuando uno está mal, sea por trabajo, por ilusiones, o aun mucho peor, por salud o por familia, el tiempo parece no transcurrir.

Pero desde otra perspectiva, es al pasar las hoja en el calendario -ya no pasamos hojas, lo sé, pero no se me ocurre la frase correcta para con las agendas electrónicas- cuando te preguntas si has vivido esos minutos. Me refiero intensamente. Si, a parte de estar bien, hemos disfrutado de los momentos, de la familia, de los amigos y los proyectos.

Por supuesto que en el trabajo también podemos disfrutar de los momentos (aunque estoy de acuerdo en que hay veces que ¡te parece imposible que dicha cosa pueda suceder!)

¡Y qué mejor, para disfrutar en el trabajo, que mantener siempre el toque humanista en todo lo que hacemos!

No somos máquinas, afortunadamente, y no olvidemos que nuestros compañeros y colaboradores TAMPOCO lo son.

Un robot podrá hacer un montón de cosas mucho más rápidamente que nosotros, y probablemente mucho más eficientemente también. Pero una máquina no podrá emocionarse, sentir, amar, enfadarse.

En nuestras organizaciones no queremos la fría perfección de un

robot, sin alma. Queremos personas, lo cual implica estar dispuesto a aceptar cosas tan humanas como la imperfección, la diversidad, y la falta de manual de instrucciones.

Y fue reflexionando sobre organizaciones *humanas* que decidí el tema del quinto artículo de la serie: cómo las organizaciones, a veces, pueden más que las personas.

¿Es increíble, verdad? Las personas creamos organizaciones, que luego nos dominan como personas, y finalmente hacen que nos comportemos como máquinas.

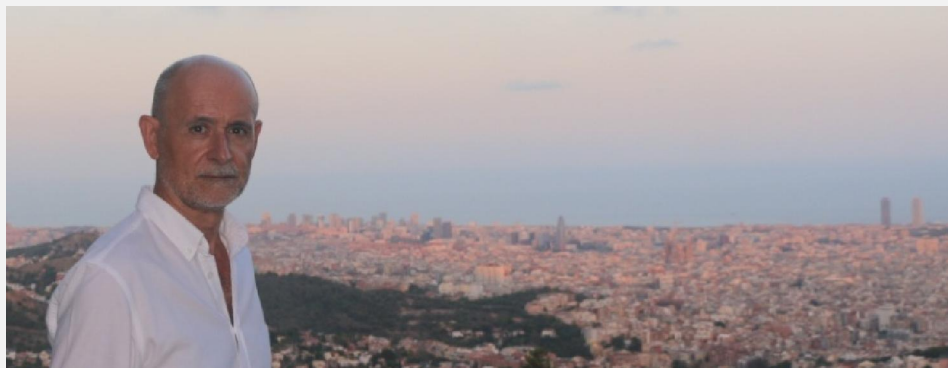
Para impactar con el mensaje, voy a utilizar una de las mayores tragedias acontecidas en toda la historia de la exploración espacial y que utilizo a menudo cuando trabajo con grupos de empresa. Evidentemente, para no generar un artículo demasiado largo,

os mostraré sólo la punta del iceberg del caso. Y, claro está, me guardaré contenido... ¡para que lo queráis trabajar conmigo!

Cuando acabéis de leer el artículo, veréis que es muy fácil hacer la crítica. Eso se nos da muy bien. ¿Cómo hicieron esto, o dejaron de hacer lo otro?

Pero mi objetivo es generar una reflexión sobre nuestras respectivas organizaciones. Y, como bajo la lupa del análisis, una organización puede ser tan grande o tan pequeña como queramos, no penséis sólo en las carencias de vuestra empresa mirando hacia arriba. Mirad también hacia abajo, en vuestro propio ámbito de responsabilidad.

Porque será principalmente mirando hacia abajo que quizás tendrá utilidad contestar la pregunta con la que termino el artículo.



Joan Anton Català lleva en su mochila más de 25 años de experiencia en posiciones directivas en gran empresa. Es PDG del IESE, y titulado "Leading Execution" por la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.

La astronomía ha sido su pasión desde que era niño. Es conferenciante, divulgador científico, escritor, y colaborador habitual en medios de comunicación. Es máster en Astronomía y Astrofísica, y químico-físico especializado en cuántica.

Creador de la metodología innovadora "A Space to Grow", que utiliza la astronomía y el espacio como elementos facilitadores para conferencias, discusiones y formaciones en empresas, así como palancas para conseguir el compromiso a través de la emoción.

info@leading-on.com / www.leading-on.com / joanantoncatala.com



Como las organizaciones pueden llegar a anular el liderazgo personal

por Joan Anton Català Amigó

El 1 de febrero del año 2003 se desintegraba el transbordador espacial Columbia cuando reentraba en la atmosfera, después de 16 días de misión en el espacio.

Era el segundo accidente grave -y afortunadamente el último- de los famosos Space Shuttle, y, de la misma forma como pasó con el Challenger 17 años antes, morían los 7 tripulantes de la nave.

El mundo asistió estupefacto al drama, viendo las imágenes de los fragmentos del Columbia cayendo incandescentes del cielo.

Si uno es capaz, por un momento, de abstraerse de la tragedia y el dolor que representó la pérdida de vidas humanas, y analiza lo que realmente pasó, el impacto sigue siendo tremendo. Es tan increíble, deja

tanta huella, despierta tantas emociones que este caso, el del Columbia, es uno de los que más utilizo para el trabajo con grupos de empresas. Las enseñanzas que se derivan son inolvidables.

De todas ellas, quería compartir con vosotros, en este artículo, uno de los aspectos más relevantes del caso, que nos lleva a la reflexión de cómo, a veces, construimos organizaciones que pasan por delante de las personas. Pero vayamos por pasos.

Personas y organizaciones

¡Cuántas veces habremos oído, o dicho, que las organizaciones las hacemos las personas! Evidentemente, puesto que una organización no ejecuta, no hace, no

implanta, no atiende. Es simplemente un ente que se materializa en cosas como diagramas y organigramas, procesos, normas. ¡Quién va a ejecutar, si no las personas!

Sin embargo, tengo la sensación que a veces (utilizo este "a veces" en un intento por ser lo más políticamente correcto posible) utilizamos el termino organización para esconder tras él a las personas. Anteponeamos organización a la palabra persona.

Por supuesto, casi nunca lo hacemos expresamente. Pero cuando perdemos la perspectiva de las personas, y hablamos sólo de organización, corremos el riesgo de construir, en base a nuestras decisiones y casi sin darnos cuenta un monstruo que acaba fagocitando

algunas de las cualidades más necesarias de nuestros equipos.

El término organización pasa a ser algo impersonal, y se convierte en cosas como trato vacío y frío en base a reglas, procesos y normas, burocracia, no tolerancia al error, fomento del funcionamiento en silos, falta de espíritu crítico, ...

Por supuesto que en el mundo de la empresa necesitamos normas y procesos. Y metodologías. Y, sí, estructuras. Pero lo que no deseamos es coartar, y en el extremo anular, la frescura de habilidades como el levantar la mano para pedir ayuda o para apuntar las cosas que no funcionan, la capacidad de tomar decisiones en momentos críticos, el arriesgarse a probar,... O el trabajo real en equipo, ese del que nos sabemos bien la definición y nos la recitamos de memoria en más de una ocasión (algo así como "el trabajo en equipo de verdad se da cuando todos trabajan para un objetivo común, donde no hay agendas propias, se celebran los éxitos como el de todos, y se comparten los fracasos como lecciones en las que no hay culpables"). Ah... ¡si fuésemos capaces de acercarnos a los ideales de esta definición!

Por difícil que sea alcanzar formas de trabajar en las que primen esas cualidades, estaremos de acuerdo en que lo que debemos evitar es que eso que llamamos organización dificulte o penalice alcanzar los modelos ideales.

El tortuoso camino hacia la tragedia

Nada hacía sospechar el desenlace trágico que acabaría produciéndose con el Columbia cuando, el 16 de enero, la enorme nave se elevó, majestuosa, hacia el firmamento desde Cabo Cañaveral.

Se trataba del vuelo número 27 del Columbia, una de las joyas de la flota de transbordadores espaciales (que tras la pérdida del Challenger estaba entonces compuesta por el Enterprise, el Discovery, el Atlantis y el Endeavour).



Todo parecía haber funcionado a la perfección, y en pocas horas la nave entró en órbita terrestre para desarrollar su misión, que incluía la realización de experimentos en situación de falta de peso (la mal llamada ingravidez).

Sin embargo, la revisión rutinaria de las imágenes del lanzamiento, captadas por las cámaras de vigilancia, puso en guardia a los ingenieros responsables. En esas imágenes, a los 82 segundos del despegue se entreveía el desprendimiento de un pedazo de estructura exterior que impactaba contra el perfil del ala izquierda del transbordador espacial.

Aunque otras veces se habían producido desprendimientos del revestimiento de espuma, la cual ya no tenía ninguna utilidad en el espacio, en esa ocasión el fragmento parecía ser bastante mayor.

El equipo intentó analizar, con los datos disponibles, las posibles consecuencias del incidente. Lo que les preocupaba era que el impacto contra el ala pudiese haber dañado parte del escudo térmico, la protección necesaria para la reentrada al final de la misión, cuando se generan temperaturas de miles de grados a causa de la fricción con las capas altas de la atmósfera.

Desafortunadamente, las imágenes no eran claras, de forma que se decidió escalar el incidente dentro de la estructura de la NASA.

Por aquel entonces, la NASA se había convertido en una organización compleja y altamente jerarquizada, con complicados procedimientos internos, incluidos los necesarios para escalar.

El equipo de ingenieros recomendó que la NASA se movilizase para pedir a otras ramas del gobierno la utilización de satélites espía, en órbita, para poder obtener imágenes detalladas del estado del ala.

El escalado interno fue lento y farragoso. Las mandos intermedios pedían evidencias a sus equipos antes de seguir escalando. Evidencias que obviamente no se tenían.

La investigación posterior al accidente puso en evidencia que la NASA nunca llegó a pedirle acción alguna a ningún organismo externo (seguramente estaban en juego las típicas relaciones políticas entre administraciones, los favores que se deben, etc.)

Los días fueron pasando, sin que se decidiese iniciar acción alguna. Se pensaba que, en caso que realmente el ala estuviese fatalmente dañada, nada ya se podría hacer. Pero de nuevo, la investigación posterior demostró que hubiesen podido llevar a cabo acciones inventivas y arriesgadas, "a lo Apollo 13", como por ejemplo pedirles a los astronautas que realizasen un paseo espacial para comprobar en vivo el daño e intentar repararlo con los materiales disponibles a bordo, o incluso enviar otro transbordador espacial para evacuarlos.

Por su parte, los ingenieros, seguramente frustrados, hasta cierto punto dejaron de hacer presión. La cultura de la organización no se parecía ya a la que había hecho de la

NASA un referente de innovación y desafío en los años 60 i 70 del siglo anterior. Se toleraba poco el error, y sobre todo, por encima de todo y ante todo, se respetaba la jerarquía.

Y así fue como el día de la reentrada, un controlador de vuelo, en el centro de misión en Houston, recibía una llamada telefónica de un amigo desde el exterior, diciéndole que, en vivo y en directo, los canales de televisión estaban mostrándole a todo el mundo una nube brillante de bolas de fuego sobre el cielo del sudoeste americano.

Hacia unos instantes que en control de misión habían perdido la comunicación con el Columbia.

El resto es historia.



Cuando las organizaciones nos hacemos grandes

La primera reacción que muy probablemente tienes en este momento es preguntarte "¿cómo es posible?". Al fin y al cabo, estamos

hablando de la NASA, referente por excelencia de hacer posible lo imposible y de emocionar al mundo entero con misiones a la Luna, robots en Marte, o sondas hacia los confines del Sistema Solar.

Pero la reflexión no debería ser tanto hacia la NASA, sino hacia nosotros mismos. Mirémonos el ombligo, y preguntémonos hasta qué punto nuestras organizaciones se han vuelto lentas y conservadoras. Si hemos perdido la chispa que teníamos hace años, cuando las cosas parecía que funcionaban sin tanta parafernalia, con mucha más frescura y agilidad y, sobre todo, con mucha más cercanía a las personas.

El liderazgo personal es una de las cualidades que querríamos potenciar en nuestros equipos. Es la habilidad que hace que tomes responsabilidad. Que, por encima de los "no", sigas defendiendo aquello que crees firmemente, intentado encontrar

formas de convencer y no simplemente acomodándote con un "yo ya lo avisé".

Este liderazgo personal no se esconde tras despachos ni organigramas. Tampoco se disuelve entre grandes grupos para facilitar las excusas. El liderazgo personal es exigible a cada uno de nosotros, ocupemos la posición que ocupemos, y al final, como decía, es sentir que tienes la responsabilidad, que debes movilizarte, ejecutar.

Pero claro, lo que no podemos hacer es con una mano formar y entrenar el liderazgo personal, y con la otra crear un ecosistema en el que ese liderazgo no pueda fluir. En donde se penalice el dar un paso adelante, tomar riesgos y decir las cosas que no gusta escuchar. En el que se necesite un formulario para cada cosa, incluso para las urgencias. Inclusive para hablar con las personas (¡cuántas veces nos escondemos tras el proceso de la evaluación anual -que para sentirnos mejor le llamamos diálogo- evitando así un incómodo intercambio de impresiones que debería ser natural y asiduo!)

Tal como éramos

Qué diferente era la NASA del Columbia respecto a la NASA del Apollo 13, cuando se salvó la vida de 3 astronautas que se habían quedado sin energía ni oxígeno a punto de llegar a la Luna.

Entonces, cada ingeniero, científico o gestor aceptó sus responsabilidades

sin que nadie se lo tuviese que recordar o asignar, unidos en un objetivo común que ya no era llegar a la Luna, sino salvar la vida de 3 de sus compañeros. Y la organización dejó fluir la creatividad, la valentía y el desafío límite para hacer cosas que nunca antes se habían hecho. Los procesos y estructuras se adaptaron, en cuestión de minutos, a las personas, y se convirtieron en herramientas a su disposición. Y las personas hablaron por encima de la organización. Y se cohesionaron para alcanzar el objetivo.

En la historia del Apollo 13 mandaron las personas. En la del Columbia mandó un ente abstracto llamado organización.

¿Quién manda en tu empresa?

El crédito de las imágenes utilizadas en este artículo pertenece a la NASA, excepto la fotografía de portada, que pertenecen al autor.