

SINERGIA ORGANIZACIONAL Y MULTIPLICACIÓN DE VALOR

No podemos multiplicar el valor de nuestra empresa si no aprendemos a multiplicar el poder.

El trabajo del dueño no puede ser solitario. En sus inicios, él orienta su quehacer a la acción: toma decisiones, aprovecha oportunidades, improvisa respuestas a imprevistos y resuelve problemas sobre la marcha. Ésas son las actividades que él concentra y que más valor generan, construyendo una organización operativa y dependiente que lo acompaña y que gira en torno a él. Al crecer, necesita multiplicar esas actividades que generan valor y lograr que otros aprendan a hacerlas; pero él teme soltar las riendas, y por más que busca cómo compartir el poder en ellas, no fácilmente lo logra, y su soledad se incrementa.

Puede ser que se atreva a contratar altos ejecutivos o consejeros, pero la realidad es que no sabe cómo hacer que ellos mejoren la calidad de las decisiones y los resultados. Ellos dependen de esas actividades de alto valor que él domina. Y sucede que mientras más dirigentes él contrata, más se le complica la gestión de la empresa y más solo se queda.

El caos del entorno actual exige que contemos con gente capaz de responder a los problemas y oportunidades que día a día se presentan en cada centro decisorio de nuestra organización. El crecimiento trae consigo la necesidad de desarrollar un equipo de consejeros y ejecutivos que nos ayuden no solo con la tarea de manejar recursos y procesos, sino también con el manejo proactivo de oportunidades y proyectos.

El problema es que pretendemos que cada uno de ellos actúe igual que nosotros, con la misma soltura y visión integral que nosotros tenemos, con el mismo dominio de todas las áreas del negocio, con la misma intuición. No son líderes aislados e independientes que por sí mismos puedan sacar adelante una parte de la empresa, no. Lo que necesitamos es un equipo de gente talentosa que sepa complementarse y que le saque jugo a las capacidades de cada uno de sus miembros.

El entramado de competencias y personalidades que hay que esculpir cuando armamos nuestra organización, reclama que comprendamos y apliquemos con claridad y pericia el concepto de sinergia organizacional. Definimos a ésta como la capacidad de la empresa para integrar talentos y multiplicar su poder. Es la energía resultante de combinar diferentes líderes que se complementan entre sí, que se promueven el uno al otro, que aprenden unos de otros y generan resultados superiores a la suma de sus aportaciones individuales. Éste es el origen de la multiplicación de valor.

Son tres los aprendizajes fundamentales en esa capacidad de multiplicar el poder. Al primero le llamamos **Querencia**, y radica en saber cómo compartir con nuestro equipo un proyecto común de crecimiento. En este proceso el empresario aprende a crear una visión de largo, mediano y corto plazo junto con su gente clave, a comunicar esa visión al resto de la organización y a despertar en todos el compromiso apasionado por hacerla realidad.

El segundo elemento a aprender consiste en armar una **Fórmula de Gobierno** que asegure la capacidad de gestión que requerirá la implementación de los planes y proyectos contenidos y desprendidos de la querencia. No se trata solamente del organigrama, ni de consejos y comités, sino del montaje del equipo y su integración, aprovechando sus talentos e incrementando gradualmente su poder. La Fórmula de Gobierno tiene que evolucionar para responder a cada etapa de crecimiento de la organización.

Por último tenemos la **Fórmula de Propiedad**, que consiste en el diseño y manejo de los mecanismos de Ingeniería Patrimonial que aseguren el control de condiciones para el ejercicio efectivo de la Dueñez Empresaria. Los sistemas societarios que privilegian la equidad y la representatividad de las partes tienden a encajonar a los dueños talentosos y ahuyentar o distraer a los verdaderos líderes.

El valor no se multiplica fácilmente; el esfuerzo sinérgico es complejo. Para crecer necesitamos aprender a pensar, dirigir y gobernar en equipo; eso significa construir una compañía diferente, donde el acompañamiento no es el de muchos sargentos eficaces, sino el de diferentes liderazgos que se complementan y se refuerzan unos a otros. No hay otra forma de multiplicar el valor.