

Adhocracia empresarial

Por C.P. Miguel Ángel Cornejo.

Actualmente, es de suma importancia en las empresas reconocer el esfuerzo y logro de objetivos de todos y cada uno de los involucrados en la consecución de una meta, y no sólo aplaudir el trabajo de los directores de área. Esta actitud se reflejará en un sentimiento de bienestar compartido en su empresa.



La admiración por objetivos, conceptualizada como una filosofía que ha venido a aportar adelantos significativos en el progreso de las empresas, ha sido también motivo para que un buen número de éstas haya caído en el mal que se conoce como “canibalismo empresarial”. Para confirmar lo anterior, basta plantearse el siguiente ejemplo:

El Director General de una empresa se encuentra ante el hecho de que su Gerente de Ventas ha logrado no sólo el objetivo fijado para Suárez, sino que lo ha rebasado en un 100 por ciento adicional, además de entregar los productos con puntualidad y cobrarlos oportunamente. La pregunta sería: ¿qué tipo de incentivo habría para esa área y su gente? Las res-

puestas a este cuestionamiento están orientadas en el sentido de recompensar con premios en efectivo, viajes, bonos especiales, reconocimientos públicos y privados, trofeos, medallas, etc., pero sólo para el líder del grupo y, aunque es merecido, desafortunadamente no se reconoce el mérito de quien fabricó el producto, lo empacó, lo entregó, lo cobró..., en fin, quedan relegados todos aquellos que intervinieron en la operación.

De esta manera se origina un estilo “estrellil” con el que el canibalismo de “yo quiero ser mejor”, sin importar el bienestar de toda la organización, no se hace esperar. Aquí también está el inicio de los pequeños feudos y de las empresas dentro de la gran empresa, producto de una organización funcional que ha sido el pináculo de la burocratización operativa. Sir Winston Churchill decía en su tiempo a sus gobernantes ingleses: “Si cada uno cumple únicamente con su deber, hundiremos al reino”. El mensaje es claro: siempre es necesario hacer algo más; a este concepto simple se le conoce como adhocracia.

Conocemos las costumbres usuales de nuestras empresas en las que si yo pertenezco a la división de producción y hay que resolver el problema de un cliente, lo paso de largo sin inmutarme, dado que no corresponde a las funciones de mi área; nos quedamos con la conciencia tranquila de que ese problema alguien lo resolverá.

Esta socorrida y equívoca actitud no refleja en nada el espíritu de equipo que debe prevalecer en toda organización. A manera de ejemplo, es como si un “liniero” (defensivo en el fútbol americano) ante una bola suelta se negara a cubrirla hasta recibir una orden, alegando que no está contemplada esa función en su descripción de puestos; como si el defensa en un equipo de fútbol soccer se negara a aprovechar una oportunidad de anotar, aduciendo que lo suyo es defender y no anotar goles.

Infundir un espíritu de equipo en la organización es vital. Para ello, es indispensable un sistema de incentivos que recompense a la totalidad del equipo y no solamente a las estrellas. De esta forma se logrará crear un sentimiento compartido de los logros dentro de la empresa. ❁