

LAS MINORÍAS CREATIVAS

Según sean los valores, las capacidades cambian

Llama la atención ver a muchos directivos reclamar a sus colaboradores una serie de cualidades difíciles de encontrar: como la confianza, el compromiso, el *empowerment*... Resulta llamativo no porque sean realidades poco valiosas, sino por la “legitimidad” de la exigencia. Todas las empresas tienen una estructura, una cultura y unos sistemas de dirección, de los que se sirven para implantar sus estrategias. Siguiendo una semejanza antropomórfica, del mismo modo que es más fácil descubrir si una persona se ha fracturado una pierna que detectar una esquizofrenia o una infección interna, y así mismo un trastorno anatómico se cura con más facilidad que uno fisiológico o psicológico, también las organizaciones tienen sus enfermedades anatómicas (de estructura), fisiológicas (de sistemas de dirección) y psicológicas (culturales).

A diferencia de los paradigmas científicos, los paradigmas sociales contienen cosmovisiones, integran unos valores. Y todo proceso de implantación exige también asumir unos valores. Ahora bien, debemos ser conscientes de que nuestras organizaciones (y nuestra sociedad) ha llevado a cabo un proceso de interiorización de unos “valores” que han supuesto una sustitución demoledora de grandes pilares de nuestra civilización. Hemos dicho “ok” a una serie de principios que en modo alguno resultan neutrales respecto a las capacidades que podemos exigir a continuación a nuestros colaboradores.

Si la convicción de que la verdad compensa siempre la sustituimos por la praxis de que todo vale y el fin justifica los medios, no podemos quejarnos de que en nuestro entorno haya desaparecido el “criterio” en la toma de decisiones. Y sin criterio resulta imposible suscitar ningún “compromiso”. ¿De qué nos quejamos entonces cuando vemos que nuestros empleados no se comprometen, o no son “fieles”? Si la veracidad deja de presidir las relaciones, el compromiso dejará su sitio a la “astucia” o a la “manipulación”.

Si, como ya vimos, aceptamos (darwinismo social) que sólo pueden sobrevivir los fuertes, olvidaremos rápidamente que la violencia siempre empeora lo que trata de arreglar. La competitividad se tornará “agresiva”, un océano teñido de rojo, y ya no será posible generar entornos de “confianza” ¿Cómo podemos lamentar que en nuestro entorno nadie se fíe de nadie si lo

que hemos fomentado es que el que no sea capaz de destruir a los demás corre el riesgo de ser él la siguiente víctima?

Además, si juzgamos a las personas por lo que tienen en vez de hacerlo por lo que son, fomentaremos la búsqueda del estatus, del poder que se relaciona con los demás tratando de dominarlos. Quedará borrada la convicción de que existe más alegría en dar que en recibir (esa lógica del don que ajusta y equilibra la lógica del cumplimiento), y la “responsabilidad” y el “coraje” quedarán relegados por el “cálculo”. ¿Qué entenderán nuestros colaboradores por *empowerment* si lo único que ven son luchas por el poder?

Queda claro que no es posible desarrollar determinadas capacidades (como confianza, carácter, criterio, compromiso, presencia, responsabilidad) si no es sustentando unos determinados valores. En caso contrario, se puede lograr el desarrollo de otras capacidades (como agresividad, negociación, astucia o control); y por mucho que se intente vestir con una apariencia atrayente (para esto lo mejor son los anglicismos: *empowerment*, *trust*, *commitment*) la sustitución de valores tiene consecuencias inmediatas en las capacidades organizativas que se desarrollan.

Cuando una sociedad acepta como medida del éxito el tener, acumular y consumir; no educa en diferir la recompensa; entiende la madurez como autonomía e independencia. Entonces resulta lógico que al mirar las estructuras organizativas lo que se valore es quién tiene más, quién gana más, quién manda sobre otros, quién controla y está por encima. Con la excusa del cambio permanente, el equilibrio de poderes termina por sustituir a la “presencia”.

Cuando el fin justifica los medios, todo vale con tal de conseguir resultados, y todas las opiniones son igualmente valiosas, lo lógico es que los sistemas de dirección preserven los intereses particulares, escondiendo si es preciso los verdaderos objetivos. Lo importante entonces es que las soluciones “parezcan” el bien general. Con la excusa de lo difícil que resulta mantenerse, la gestión de conflictos termina por sustituir al “respeto”.

Cuando se acepta el conflicto permanente, la cultura organizativa es pura supervivencia. Con la excusa de que la competencia es feroz, la personalidad y el “carácter” (competir con uno mismo) dejan paso a los pactos con la esperanza de que sumen algo más que cero.

Tenemos que formar a nuestros futuros profesionales en la convicción de que determinadas sustituciones de valores pueden llegar a impedir la implantación de cualquier estrategia. Sin coraje, confianza y compromiso, resulta muy difícil alinear la estructura, la cultura y los sistemas de dirección de las organizaciones.

Cambios urgentes

La confianza es el facilitador y acelerador de los resultados diferentes. Diferentes porque permiten cambiar una dinámica destructiva. También porque permite alcanzar la anhelada armonización de intereses: contribuimos a los resultados que necesita nuestra organización dando lo mejor de nosotros mismos. Sólo los dirigentes que sean capaces de dar y sacar lo mejor de cada persona conseguirán recuperar el clima de confianza que el mercado y la sociedad necesitan. La confianza, en sus diferentes aspectos, es imprescindible para implantar cualquier estrategia. Para que las cosas ocurran, para que las estrategias lleguen a buen término, las organizaciones necesitan fundamentalmente tres cosas: personas responsables, una cultura sana y fuerte, y personas comprometidas.

Una buena estructura organizativa consigue personas seguras de sí mismas, verdaderamente responsables de los objetivos, que se sienten dueños de sus proyectos y toman la iniciativa para superar las dificultades que se presentan (y no sólo responsables de las tareas por las que se supone que cobran). Una cultura sana y fuerte consigue equipos con capacidades complementarias y bien coordinadas (con los mínimos desgastes y rozamientos internos gracias a la confianza que tienen entre sí sus miembros). Y unos sistemas adecuados permiten y fomentan decisiones coherentes, con criterio y visión, capaces de suscitar un compromiso que lleva a toda la organización a dar lo mejor de sí. Esta corriente de inteligencia positiva que permite cambiar de verdad la realidad (y no sólo cambiar de sitio lo existente), arranca de la mirada sobre las fortalezas, construye relaciones basadas en el respeto, y organizaciones que se entienden con la mirada. Y también nos pone delante una última consecuencia.

Según John P. Kotter, cuando queremos impulsar un cambio importante el primer paso es crear un sentido de urgencia. Pues bien, claramente ese paso

ya lo ha dado nuestra sociedad. El segundo, formar una coalición poderosa, que no puede ser otra que nuestros dirigentes. La urgencia hace que no sea tan difícil aceptar cambios profundos: no es momento para dejar fuera todos los que resulten necesarios.

Los desafíos a los que se enfrentan nuestros dirigentes son enormes. Arnold Toynbee recordaba que quienes dan respuesta a los nuevos desafíos son las minorías creativas. ¿Es posible contribuir a una sociedad y un mercado más justos, donde los intereses colectivos y personales se alineen, y podamos desarrollarnos dando lo mejor que tenemos? En nuestros actuales paradigmas la respuesta parece ser negativa. Porque, para empezar, desconfiamos del que da algo, lanzando la sospecha de que su debilidad le impide competir. Para seguir, estamos convencidos de que todo lo valioso es medible, cuantificable, intercambiable. Y además, si desconfiamos de que pueda existir alguien que actúe desinteresadamente, la cadena de quienes deben vigilar a los controladores nunca tendrá fin.

Sin embargo, ¿no es verdad que esa responsabilidad final que deseáramos infundir en todas las personas con las que trabajamos (este *empowerment* que apenas necesita supervisión porque el individuo ya se siente verdadero dueño) tiene en la mezquindad calculadora y cicatera a su principal enemigo? Mirar de un modo sospechoso a quienes actúan generosamente con sus recursos o su tiempo denota simplemente estrechez de miras, al igual que medir la valía o el impacto de un trabajo sólo por el salario que le acompaña. ¿No deberíamos, en consecuencia, revisar nuestros sistemas de reconocimiento de profesionales tan necesarios para mejorar nuestra competitividad como son los educadores, tal y como han hecho en los años pasados los países con mejores niveles de formación?

La complejidad en que vivimos exige contar con equipos que posean capacidades complementarias, deseosos de aprender antes que de imponer. La colaboración no es sólo la mejor forma de coordinación, sino que ante la imposibilidad de controlarlo todo es cada vez más la única posible. ¿Por qué, entonces, no desechemos ese “darwinismo social” (el paradigma, la creencia de que sólo sobreviven los fuertes, los más agresivos y violentos) que nos ha llevado a tachar de débiles a quienes se proponen cooperar? ¿No es verdad que la competitividad, la auténtica diferenciación (que nos han descubierto investigaciones como “la estrategia de los océanos azules”), surge cuando somos capaces de ver con nuevos ojos la demanda, buscando más lo que aporta valor a los clientes que lo que reparte la escasez?

Además, sólo podemos comprometernos si quienes nos dirigen tienen clara su misión, y deciden de forma coherente. Que el entorno resulte muy cambiante (y de modo cada vez más rápido) puede explicar que dediquemos menos tiempo a definir planes estratégicos, pero no puede justificar que no sepamos lo que queremos, que carezcamos de una misión, y menos aún que asumamos esa coartada para engañar en el regate corto. ¿No es verdad que desearíamos sentir el orgullo de estar trabajando en un proyecto con vocación de permanencia? ¿Bien dirigidos por alguien capaz de inspirarnos, enseñarnos y acompañarnos? ¿Dentro de un ambiente en el que el compromiso, dar lo mejor de nosotros mismos, sea la consecuencia natural de sentir que merece la pena?

Por último, no es cierto que además de conseguir los resultados que se espera de nosotros, desearíamos también conseguir gracias a nuestro trabajo ese otro “resultado” que no es ni más ni menos que una vida lograda, feliz? Cuando nos guardamos lo mejor de nosotros mismos, reservándolo por si se hace necesario buscar otro proyecto, el principal perjudicado somos nosotros mismos. Porque por el mismo esfuerzo que ponemos en desarrollar tantas competencias que predicen un desempeño excelente, podríamos llenarnos de las virtudes que sacan a relucir nuestra mejor versión.

Para experimentar esta realidad nos basta con ampliar los horizontes de la voluntad y de la razón. Pero tenemos que dar el primer paso. Las civilizaciones, los paradigmas, caen cuando pierden creatividad para enfrentar un desafío. La minoría dirigente anterior sucumbe ante su autosuficiencia. Las soluciones del pasado se idolatran, y según Toynbee el olvido de la pregunta inicial se esconde tanto en la imitación de las soluciones como en el desarrollo de una frenética actividad que impide pensar.

Probablemente la autosuficiencia sea (junto a la sospecha y el cálculo) la principal dificultad para salir de una crisis. Sólo necesitamos que una minoría creativa (ojalá sean nuestros dirigentes) se tome en serio la reconstrucción de la confianza, en todos sus niveles: es decir, comenzando por el principio.