

PARADIGMAS EN REVISIÓN

Imagen e Identidad

Son muchas las señales que nos indican que nos encontramos en una encrucijada, en un cruce de caminos. ¿Es suficiente con adaptar los modelos que han tenido vigencia? ¿Tienen que evolucionar de un modo más profundo? ¿Estamos ante una época de cambios, o ante un cambio de época? ¿Estamos ante un cambio de paradigma? Un “paradigma instalado” es una creencia generalizada, o mejor un conjunto de creencias, que permite comprender y explicar la realidad de una determinada manera.

En la historia existen momentos en los que se piensan ciertas cosas, en los que unas ideas dominan sobre otras; y cuando los conjuntos de ideas son reemplazados (instalándonos en un nuevo paradigma) hablamos de revoluciones y crisis. Es lógico, por tanto, que las crisis se vean acompañadas por cambios en la percepción de las creencias y de los valores, ya que nos empujan a buscar nuevas explicaciones y predicciones acerca de la realidad. Pero para intentar indagarlo conviene diferenciar qué cambios han venido motivados por la globalización, y cuáles por la crisis económica en la que estamos inmersos.

De la separación entre el Mercado y el Estado, al impacto económico cotidiano de las decisiones políticas

La creencia existente en el pasado de que el bienestar económico sólo depende de las leyes del Mercado, y que en el libre juego de sus agentes no deben permitirse interferencias de los Estados choca sin duda con la constatación más reciente y actual del influjo que las decisiones políticas tienen todos los días en los mercados.

Parece estar cambiando la creencia de que los políticos deben mantener una función estricta y escrupulosamente subsidiaria en nuestras economías, y se está generando la convicción de que es preferible renunciar a la independencia y autonomía de gobierno y decisión a cambio de un mayor bienestar.

Competir *contra* y competir *con* **Del paradigma darwinista a los océanos azules**

Las ciencias sociales han sido muy dadas a aceptar como paradigmas algunas importaciones supuestamente solventes de las ciencias experimentales. Así, hemos vivido durante varias décadas convencidos de ese darwinismo social según el cual sólo podían sobrevivir los más fuertes (las organizaciones más competitivas), y que llevó a un modo de entender la competencia de una forma ciertamente predatoria: el objetivo no era otro (no podía ser otro) que derrotar (e incluso destruir, aniquilar) a los competidores.

Gracias a aportaciones como las de Kim y Mauborgne (*La estrategia del océano azul*) se ha abierto paso la convicción de que el foco de la competitividad no tiene por qué estar puesto en los competidores, y que ya no puede crearse valor si no es de un modo compartido con los clientes.

Resulta interesante comprobar cómo este cambio de paradigma sobre lo que significa diferenciarse tiene consecuencias muy claras en la vida interna de las organizaciones. Por ejemplo, implicaciones culturales, ya que sólo se podrá crear valor de modo compartido si se fomentan modos de hacer las cosas en los que prevalezca la colaboración frente a las conductas agresivas y predatorias.

Este enfoque estratégico de la diferenciación trae consigo una manera nueva de considerar las capacidades internas: el foco deja de ponerse en la explotación de los recursos, en la maximización de la eficiencia, y pasa a estar en la capacidad para plantearse permanentemente dónde aportan más, a preguntarse qué haríamos si comenzáramos de nuevo. No es la primera vez que grandes referentes de nuestro *management* reconocen cambios significativos en sus posturas de más calado. Hace tan sólo una década Michael Porter tildaba de filantropía innecesaria (cuando no inconveniente o improcedente) el movimiento que abanderaba la responsabilidad social empresarial. Sin embargo hoy considera que las empresas ya no pueden crear valor si no lo hacen de un modo compartido con la sociedad.

Esta nueva visión completa (y quizás culmina) un recorrido que le ha llevado (como a muchos otros) a redefinir su modo de entender lo que significa

competir, lo que supone estar en condiciones de hacerlo (cuál es el núcleo de las capacidades o competencias de las organizaciones).

Organizaciones más planas

Del paradigma newtoniano al modelo organicista

La sospecha (o más bien la convicción) de que un paradigma está cambiando suele adolecer de la suficiente perspectiva para hacer un análisis objetivo y completo. Y la situación, bajo esta lectura, no hace sino empeorar si lo que se sospecha es que pueda volver a hacerse alguna vez una lectura científica del cambio, de la crisis.

Si el paradigma newtoniano de la regularidad y el carácter predecible, en el que las decisiones se optimizaban por los análisis racionales y lineales en forma de causas y efectos, ha dejado paso a una gestión mucho más compleja, impredecible, de formas irregulares y holísticas, en las que las decisiones son inciertas y basadas en procesos cognitivos no lineales, entonces el cambio de paradigma tiene la hondura de estar imponiéndonos otro modo de aprender al que estábamos acostumbrados. Y ya sabemos lo difícil que nos resulta “desaprender”. Sin embargo, es cierto que cuando la actual crisis pareció hacer *tábula rasa*, ya llevábamos algún tiempo aprendiendo a manejarnos en ese nuevo paradigma.

Los modelos caóticos de la física nos habían enseñado que las organizaciones convencionales excesivamente jerárquicas debían dejar paso a procedimientos indeterminados y en red, basados en la indeterminación (puesta en duda de las relaciones causa-efecto), la emergencia (disponibilidad para aceptar la innovación) y la disipación (capacidad para asimilar la obsolescencia). El ordeno y mando, la supervisión y el control, debían dejar paso a la automotivación, el feedback, el aprendizaje organizativo y nuevas formas de autoorganización.

Es verdad que estábamos en este cambio de paradigma, de un modelo mecanicista a otro más biológico u organicista, cuando la actual crisis parece también haberlo olvidado. ¿Por qué las organizaciones necesitan ser menos jerárquicas y más colaborativas? ¿Y por qué es algo que se aparca en época de crisis?

No hay que olvidar que la estructura de las organizaciones obedece al modo de distribuirse el trabajo, pero también al modo de exigir la responsabilidad

de los resultados. Cuando una empresa adopta, por ejemplo, una estructura divisional lo hace porque desea medir los resultados de cada una de las líneas de producto. Y si implanta una estructura matricial es porque además desea medir la contribución de cada uno de los territorios. Ciertamente, se ha comprobado que el estilo directivo que a medio plazo mejor correlaciona con el ambiente de trabajo y los resultados es el orientativo: indicar la responsabilidad a los colaboradores dejando libertad para elegir los medios (GOLEMAN, D., *“Leadership that gets results”*, Harvard Business Review, Vol.78 N°2, pp.78-90). Sin embargo, esos mismos estudios demuestran que cuando la presión del corto plazo es muy fuerte los directivos tienen que saber manejar un estilo mucho más coercitivo.

En definitiva, la crisis que atravesamos nos ha devuelto a una presión por los resultados de corto plazo por un simple motivo de supervivencia. Pero la globalización nos devolverá a un modelo más en red donde todos los elementos de la organización interactúan con el mercado y por tanto contribuyen a los resultados.

De la imagen y la reputación, a la coherencia y la integridad

Nuestras empresas debieran estar preocupadas por asegurar que sus esfuerzos por mejorar la imagen externa, su reputación, corran paralelos a la mejora de su reputación interna, a su identidad. Porque del mismo modo que sabemos en qué medida el desarrollo de capacidades productivas mejora el desempeño y los resultados del negocio, y vamos conociendo hasta qué punto la reputación externa, la imagen, contribuye también a mejorar los resultados, hemos comenzado a medir si las posibles vinculaciones entre la imagen interna y la imagen externa pueden potenciar o dañar la motivación de los empleados, sus capacidades (competencias y habilidades), la reputación y los resultados.

El conjunto de percepciones que los *stakeholders* tienen de una compañía en un momento determinado, cómo la valoran en conjunto, en qué medida su realidad se aproxima a unos ideales valiosos, viene a constituir su reputación. Una percepción que, sin duda, tiene tintes positivos o negativos, de acuerdo o desacuerdo. En este sentido, la imagen de marca es la percepción que desde el exterior se tiene de una cultura organizativa. Internamente, los empleados viven en la práctica los valores que sus empresas propugnan, y por tanto también se forman un juicio global de

acuerdo o desacuerdo. Por ellos pasan de un modo u otro las decisiones que afectan en último término a los accionistas, clientes, proveedores y a la sociedad. Y por eso, sólo puede hablarse con rigor de la imagen de una marca si se tienen en cuenta a la vez las percepciones de los *stakeholders* externos e internos.

Lo ideal sería que las percepciones externas e internas estuvieran consistentemente alineadas (HATCH, M.J. Y SCHULTZ, M., *Relation between organizational culture, identity and image, European Journal of Marketing* 31(5/6), 1999, 356-365.), en especial las de los consumidores y los empleados, y muy en particular en el sector servicios ya que la interacción entre empleados y clientes resulta crítica (DAVIES, G. y MILES, I., *Reputation management theory versus practice, Corporate Reputation Review* 2(1), 1998, 16-27). Pero no deja de ser inquietante, que en nuestro mercado apenas contemos con datos publicados acerca de cuál es el ambiente de trabajo y la satisfacción interna que perciben los empleados.

La reputación se percibe, de hecho, como un rasgo diferenciador que permite atraer accionistas, clientes y empleados mediante la generación de confianza. La relación entre algún aspecto de la reputación y determinados indicadores de rentabilidad ha sido ampliamente estudiada si bien desde hace algunos años se ha extendido la sospecha de que algunos indicadores de reputación que solemos manejar están excesivamente focalizados en los *stakeholders* que mejor gestionan los directivos financieros de nuestras compañías (FOMBRUN, C.J., *Reputation: realizing value form the corporate image*, 1996, *Harvard Business School Press*, Boston; FOMBRUN, C.J., GARDBERG, N.A. y SEVER, J.M., *The reputation quotient: a multiple stakeholder measure of corporate reputation, The Journal of Brand Management* 7(4), 2000, 241-255).

En este sentido, la medición de la reputación externa podría contener un problema similar a los rankings de las grandes Escuelas de Negocios. Las que actualmente se plantean revisar la formación financiera que han proporcionado se encuentran con que los mejores salarios para egresados siguen estando en esa área, y por tanto renunciar a llevar ahí a sus egresados equivaldría a perder su posición privilegiada en los *ránking*.

Sabemos, en cualquier caso, que una buena reputación mejora los resultados. Empíricamente se ha demostrado también que existe una elevada interrelación entre la calidad directiva, la motivación de los

empleados y su productividad. Unos investigadores de *The Gallup Organization* integraron estadísticamente en 1999 los datos de dieciocho importantes estudios, y pudieron confirmar que las percepciones de los empleados respecto a la calidad de dirección de sus jefes tienen relación directa con los resultados de sus respectivas unidades de negocio. Y los resultados más vinculados a esa percepción resultaron ser la satisfacción de los clientes, la rentabilidad, la productividad y la rotación.

Por otra parte, también se ha demostrado que la relación entre calidad directiva, ambiente de trabajo y resultados es causal. Es decir, el buen ambiente mejora los resultados, y no es una consecuencia de éstos. Junto a estos datos, las empresas nos suministran constantemente sus estudios acerca de cuáles son las capacidades que diferencian a aquellos directivos y empleados que acreditan un desempeño muy superior: son personas que aprenden continuamente, resuelven problemas, abordan los conflictos, actúan con flexibilidad, tienen y acogen iniciativas, son receptivas, escuchan y dedican tiempo a su gente, fomentan el trabajo en equipo, generan un ambiente optimista; y por todo ello, no se plantean abandonar sus empresas.

Sabiendo que el desarrollo de capacidades está tan vinculado a la motivación, y ésta a la calidad de dirección, si averiguamos qué elementos de la calidad directiva están asociados a la vinculación entre reputación externa e interna, a la consistencia entre imagen e identidad, nos encontraremos ante un indicador de “sostenibilidad” de la reputación que, con el tiempo, permitirá anticipar sus posibilidades de potenciación o su grado de fragilidad.

Si la sostenibilidad de la reputación se encuentra afectada por el hecho de que los empleados perciban que los valores que conforman la imagen corporativa son los que realmente se viven en el seno de su organización, esta consideración nos remite necesariamente a los criterios con los que se toman diariamente las decisiones. Porque las decisiones son la puesta en práctica de los valores que realmente importan. Y como las decisiones las toman las personas, y tienen un impacto más grande cuanto mayor es el nivel directivo, el grado de coherencia entre la imagen y la identidad que cualquier empleado percibe no puede distar mucho de la medida en que sus jefes hacen en su entorno lo que la organización dice estar haciendo.

En este punto encontramos una resistencia: nos cuesta aceptar que los valores, la cultura, de una organización puedan tener algo que ver con los

valores personales. El ambiente de trabajo de un equipo es, desde luego, algo público, y sin embargo depende enormemente de la percepción que los colaboradores tienen acerca de si su jefe es una persona congruente o no, altruista o generosa; y esos criterios son los que permiten estar ante un liderazgo auténticamente transformador. Aunque quizás resulte más ajustado hablar del carácter integrador o desintegrador del líder, ya que altruismo y generosidad pueden tener otras acepciones.

Se ha comprobado en muchas ocasiones hasta qué punto las evaluaciones que un equipo hace de su jefe están estrechamente vinculadas a cómo perciben sus intentos por armonizar intereses diversos sin dedicarse a buscar exclusivamente sus beneficios personales. Y algunos estudios han demostrado (*Top teams that work. Top teams Why some work and some don't*, HayGroup Working Paper 2001) que lo que diferencia a los equipos que obtienen mejores resultados, los equipos de alto rendimiento, es precisamente el hecho de contar con componentes capaces de poner por delante los intereses colectivos a sus intereses particulares.

El carácter integrador del líder, unido a la percepción de que sus decisiones son coherentes, resultan claves para generar un clima de confianza. Un líder desintegrador pero coherente provoca un ambiente de sospecha; si es integrador pero incoherente, de desconcierto; y si es incoherente y además desintegrador, simplemente acaba produciendo lástima.

Podemos por tanto considerar la integridad del directivo (que haga lo que dice, sin buscar únicamente su propio interés) como una suma de coherencia y carácter integrador. Y afirmar que una de las principales capacidades productivas de cualquier organización es que sus líderes sean coherentes e íntegros. Y esas cualidades directivas se convierten en factores críticos para la sostenibilidad de la reputación en la medida que garantizan que imagen e identidad avanza juntas propiciando una confianza generalizada.