

## Las verdades del barquero

JOSÉ MANUEL CASADO, Socio de Talent & Organization Performance de Accenture

Las empresas que más años duran son aquellas que se comportan de manera coherente con el medio en el que operan y que, sobre todo, hacen lo que dicen, porque existen casos incluso de compañías reconocidas con prestigiosos galardones otorgados en foros internacionales del máximo nivel que dan sentido y justifican el propio refrán de *"dime de lo que presumes y te diré de lo que careces"*.

Empresas como la suiza Stora o como las japonesas Sumitomo o Mitsui que fueron creadas hace más de siete siglos, lo han conseguido porque se han comportado de forma coherente con sus ámbitos socio-relacionales o *stakeholders* siendo sensibles a su contexto cambiante. Han tenido un fuerte sentido de identidad corporativa, han sido tolerantes con las normas, prudentes desde el punto de vista financiero y han hecho lo que han dicho. El secreto de perpetuarse –según investigaciones desarrolladas por Royal Dutch/Shell– es mantener la armonía con el mundo circundante, adaptándose perma-

nentemente al igual que lo hace un ente biológico.

Pero... ¿creen que las empresas están consiguiendo esta armonía con su entorno?, ¿consideran que están gestionando adecuadamente los cambios que se están produciendo?, o por el contrario ¿aprecian contradicciones entre lo que dicen y lo que hacen?, ¿no les parece que siguen –en muchos casos– respondiendo con remedios viejos a problemas nuevos?, ¿se están adaptando en tiempo y forma?, ¿están aprendiendo aquello nuevo y útil, y olvidando lo viejo e inútil?, ¿están siendo capaces de entender y gestionar los valores de las nuevas generaciones?

Personalmente, no estoy convencido del todo. Es más, en muchas ocasiones están sometiendo a la comunidad humana –razón de ser y de la que dependen– a una tensión psicológica casi esquizofrénica que está haciendo que los protagonistas de las propias empresas, las personas, sufran una especie de psicosis con pérdida de contacto con la realidad.

¿Por qué mantengo esta tesis? Sinceramente creo que a la mayoría de las empresas, y a sus directivos, se les llena la boca hablando de la importancia de su gente, de que es su capital fundamental e, incluso si me apuran, hablan del ser humano como fin; y sin embargo, a la hora de la verdad, demuestran con hechos y decisiones una filosofía de ser humano como medio; incluso se los llama recursos. Esta cosificación del individuo está lejos de representar lo que realmente es; es decir, una fuente generadora de valor y riqueza que e función de cómo se gestione este su resultado no es siempre el mismo. Este comportamiento espurio y falso es el factor desencadenante y fundamental de las patologías, o mejor dicho, de las psicopatologías de las organizaciones.

### PREGUNTAS Y CONTRADICCIONES

Las preguntas que ahora deberíamos hacernos serían ¿por qué la empresa tiene un doble discurso entre lo que dice y lo que hace?, ¿por qué existe un discurso manifiesto y otro latente?, ¿cuáles son las raíces etiológicas del problema?, ¿cuáles son las causas responsable de esta patología?, ¿por qué las personas en las empresas viven en una disociación permanente casi esquizoide que les hace perder el contacto con la realidad?, ¿por qué se les dice que son algo especial y luego, a las primeras de cambio, se les retira ese calificativo positivo?, ¿por qué se les asegura que son importantes e inmediatamente se les demuestra su insignificancia?

Comenzamos hoy esta nueva sección para evidenciar estas contradicciones y poner los puntos sobre las "ies"; es



decir, una sección dedicada a resaltar situaciones empresariales u organizativas, si lo prefieren, que necesitan ser clarificadas para ofrecer transparencia, claridad y crítica constructiva. Llamaremos al pan, pan y al vino, vino y hablaremos sin tapujos con el único propósito de que nuestras reflexiones contribuyan, aunque sea modestamente, a que los contextos organizativos sean un poquito menos contradictorios.

Intentaremos analizar algunas de las actuaciones empresariales que –a nuestro juicio– son responsables de los grandes males de las organizaciones de nuestros días. Nos preguntaremos, por ejemplo, ¿por qué a todo el mundo se le llena la boca con la innovación, montamos áreas y departamentos enteros dedicado a esta función, y luego innovamos tan poco?, ¿por qué delitos, que llamaremos de cuello blanco, como apropiación indebida, están sancionados en nuestro código penal, pero si ocurren,

con las ideas de nuestra gente, quedan impunes?, ¿por qué diseñamos sofisticados sistemas de apreciación y luego los distorsionamos en su aplicación?, ¿por qué se habla tanto del talento y en las reducciones de plantilla el casi único criterio discriminatorio sigue siendo la edad?, ¿por qué el *ciberloafing* es tan difícil de erradicar?, ¿cuál es la razón por la que muchas empresas está repletas de “muertos vivientes”?, ¿por qué a los directivos sus colaboradores no les dicen lo que piensan?, éstas y otras tantas cuestiones serán las “ies” a las que desde hoy comenzaremos a poner los puntos.

Con esta nueva sección, pretendemos aportar reflexión, claridad y evitar confusiones; casi lo mismo que dio origen a la expresión que lleva el nombre de esta nueva sección: los puntos sobre las “ies”. Conocerá el lector que en el transcurso del siglo XVI, cuando fueron introducidos los caracteres góticos en la escritura común, los copistas –import-

tantísima profesión en esa época, ya que era las personas que reproducían a mano los libros, de ahí que también sean conocidas como amanuenses– adoptaron la práctica de poner un pequeño tilde sobre la *i minúscula*, para evitar que la presencia de dos de estas letras seguidas fuese confundida con una “u”, (como si hoy tuviéramos que escribir a mano y en letra cursiva el término compuesto *antiinfantil*).

Aunque con esta sana pretensión podrá ocurrirnos algo parecido a lo que sucedió entonces, ya que esta innovación no fue nada bien acogida por los escribas que comenzaron a protestar y revelarse porque les parecían, prácticas maniáticas o demasiado meticulosas. Si es así, no nos importan el “copista empresarial” que firma esta sección pretende ser crítico y provocador, pero también hacerlo con la intención de contribuir y mejorar la forma en que trabajamos y vivimos en las organizaciones. ▲