

El fin de la inconsciencia empresarial

“Directivos íntegros. Mandos intermedios con inteligencia emocional. Y empleados responsables y satisfechos. Estos son los pilares de las empresas conscientes”.

Fredy Kofman

BORJA VILASECA

Este artículo está escrito para directivos inteligentes e inquietos que ahora mismo sienten la necesidad de darle un nuevo sentido a su trabajo. ¿Cómo? Ejerciendo una función útil, alineada con los valores y la ética que anidan en lo profundo de su corazón. O dicho de otra manera: formando parte de un proyecto empresarial que genere riqueza real para la sociedad y del que uno —a la hora de explicarle a sus hijos a qué se dedica profesionalmente— pueda sentirse realmente orgulloso.

A priori puede parecer una propuesta algo ingenua. Sin embargo, lo idealista no es pensar que los ejecutivos y las empresas van a experimentar una transformación, sino creer que van a seguir igual. De la misma manera que ya casi nadie ve películas con videos VHS —sino a través de reproductores de DVD o Blu-ray—, el cambio de paradigma organizacional es imparable e ineludible.

Pero ¿qué es un paradigma organizacional? Según el filósofo del *management* Steven Covey, “es la manera en la que las empresas ven, comprenden y actúan en el mundo”. Y puesto que las compañías son organismos vivos, tienen sus propias “creencias” (que condicionan su forma de comprender la vida), “valores” (que influyen en su toma de decisiones)



GETTY IMAGES

y “aspiraciones”, que marcan aquello que desean conseguir.

Para Covey, este paradigma organizacional también determina sus “necesidades” y “motivaciones”. Es decir, lo que las empresas consideran que necesitan para gozar de bienestar económico y lo que les mueve a hacer lo que hacen día a día. En paralelo, esta visión subjetiva de la realidad condiciona las relaciones que se dan en sus tres niveles (alta dirección, mandos intermedios y *staff*), produciendo, a su vez, una serie de resultados en las tres dimensiones en las que estos operan: personal, relacional y cultural.

Dado que cada vez más ejecutivos están replanteándose el funcionamiento de las compañías que dirigen, se está consolidando el “aprendizaje organizacional”, un proceso de autoconocimiento

que permite a las empresas detectar sus limitaciones y desarrollar su potencial, convirtiéndose en la mejor versión de sí mismas. Y entre otros expertos destaca el consultor Richard Barrett. A su juicio, la mayoría de empresas se rigen inconscientemente según el

Cada vez más directivos están cuestionando su estilo de liderazgo

“viejo paradigma organizacional”. O sea, por la antigua manera de pensar. Y esta se caracteriza por *creer* que los atributos materialistas (como el dinero, el estatus y el éxito) nos conducen a la

felicidad; por *valorar* obsesivamente el lucro en el corto plazo, y por *aspirar* a crecer económicamente de forma ilimitada.

Como consecuencia directa —y por poner un ejemplo cotidiano—, la mayoría de compañías regidas por el viejo paradigma *creen* que cuantas más horas trabajen sus empleados, más productivos serán. De ahí que los mandos intermedios *valoren* que sus subordinados estén físicamente el máximo número de horas posibles. No obstante, los directivos *aspiran* a rentabilizar su capital humano para elevar año tras año el beneficio de su cuenta de explotación. Lo cierto es que este comportamiento empresarial orientado al propio interés no es “bueno” ni “malo”. Simplemente ha dejado de ser válido y eficiente, y es del todo insostenible. Principalmente por-

que tiene efectos perjudiciales para la organización a medio plazo.

Prueba de ello es que la mayoría de trabajadores no confía en su jefe y no cree en lo que hace. De hecho, muchos reconocen hacer lo mínimo para cobrar la nómina a final de cada mes. Frente a este contexto de desmotivación y resignación generalizado cabe preguntarse: ¿qué razón tiene un empleado para dar lo mejor de sí mismo cuando se siente tratado como una máquina? ¿Cómo es posible que las compañías mejoren sus tasas de productividad e innovación cuando sus propios profesionales mantienen una *guerra* invisible contra la organización?

Son precisamente este tipo de preguntas las que están llevando a una nueva generación de directivos íntegros, responsables y conscientes a promover un “cambio de paradigma” en las organizaciones que dirigen. Si bien es un proceso largo y complejo, termina dando un *output* beneficioso. Según el gurú Fredy Kofman, las empresas que apuestan por el desarrollo de su dimensión humana empiezan a regirse por un “nuevo paradigma organizacional”, que promueve “una mayor eficiencia en sus recursos y, por ende, una abundancia económica sostenible en el medio plazo”.

Esta nueva manera de concebir los negocios se basa en ejercer un liderazgo en valores que permite a la compañía orientarse al bien común. Es decir, alineando su legítimo afán de lucro con el bienestar de todos los *stakeholders* o grupos de interés, empezando, cómo no, por los empleados. Para Kofman, “el gran reto consiste en que las empresas aprendan a ganar dinero creando riqueza para la sociedad”. Creer en ello es dar el primer paso para construir una empresa con consciencia. ■

Borja Vilaseca es director del máster en Desarrollo Personal y Liderazgo de la Universidad de Barcelona.

VALORES

UGT / RSE

La responsabilidad empieza en el empleo

Red Eléctrica Española, Iberdrola e Indra son las empresas del Ibex 35 más transparentes en sus memorias de responsabilidad social corporativa de 2010, según el Observatorio de Responsabilidad Social de las Empresas de UGT. Telecinco, Sacyr y Banco Popular están a la cola. Pocos son los



Instalaciones de REE.

avances respecto al año anterior. Por ello, tanto UGT como la secretaria de Estado de Empleo, María Luz Rodríguez, han hecho un llamamiento a las empresas para que sean responsables en materia de generación de empleo. ■

CRITERIA / FORMACIÓN

Cómo invertir

Esa es la duda que resolverá Critería CaixaCorp en la Bolsa de Madrid el próximo día 31. La firma de La Caixa ha lanzado *Aprenda con Critería* para formar a accionistas y particulares sobre contratación bursátil y valoración de acciones. Profesores del Instituto de Bolsa y Mercados Españoles seguirán la iniciativa en Girona, Tarragona, Lleida, Valencia, Bilbao, Sevilla y Zaragoza. ■

IBM / 'START-UP'

Emprender en el centenario

IBM celebra su centenario este año con la puesta en marcha de un programa de ayuda a emprendedores (Programa Mundial de Emprendedores), que les permite el acceso a soluciones y apoyo informático y acceso a una comunidad social de emprendedores. ■



La fundación inyecta capital en empresas de investigación.

FUNDACIÓN BOTÍN / TALENTO

Soluciones para jóvenes y mayores

“El gran reto de las fundaciones es la creatividad, la innovación”, dice el director de la Fundación Botín, Íñigo Sáenz de Miera, y agrega que la organización está pergeñando su tercer programa de desarrollo de talento, que destinará a jóvenes emprendedores tecnológicos, tras los resultados obtenidos por los otros dos: *Talento solidario*, con el que 30 ejecutivos desempleados se han puesto a trabajar en entidades del tercer sector para profesionalizarlas, y *Mind the Gap*, mediante el cual la fundación ha participado en la creación de dos empresas (Life Length y Axontherapix) para que investigadores científicos transfieran su conocimiento al mercado en forma de productos. Aporta a cada sociedad 500.000 euros, dice el directivo. ■

● GAMESA PROMUEVE EL COMPROMISO

El fabricante de aerogeneradores quiere premiar la confianza de sus empleados y ha lanzado un plan para que entren en el capital de la compañía. Por cada acción que compren y mantengan sus empleados mundiales durante un año, les dará una adicional.

● LOS OBJETIVOS DEL MILENIO, RELEGADOS

La Plataforma 2015 y más, formada por 17 organizaciones de cooperación al desarrollo, denuncia la incoherencia entre los discursos políticos y las prácticas. La crisis ha hecho mella en la lucha contra la pobreza y en la igualdad de género. Solo el 26% de los indicadores se cumplen.

● **LA PRESIDENTA DE IRLANDA DA CLASE A CHEFS**
Mary McAleese, presidenta de Irlanda, ha visitado esta semana la Escuela de Hostelería de Madrid para promover el uso de los alimentos de su país en la gastronomía española. ■