

A la atención del director general

**BORJA
VILASECA**

La locura es seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes" (Albert Einstein)

Si es usted director general, por favor, lea las líneas que siguen, pero no se crea nada. En la medida en que este artículo le parezca útil e interesante, le invitamos a que verifique toda la información que se detalla a través de su propia experiencia. Eso sí, ya le adelantamos que solamente le llamará la atención si, en estos momentos de su vida, tanto usted como la empresa que representa sienten una necesidad de cambio. Si no es así, no pierda su valioso tiempo. No siga leyendo.

Esta reflexión se dirige a aquellos directores generales que están replanteándose el funcionamiento de sus organizaciones como consecuencia de la crisis de valores y de conciencia que padece la sociedad. Como sabe, la manera tan rentable en la que su empresa ha venido creciendo ha dejado de ser eficiente y es del todo insostenible. De hecho, cada vez más sociólogos y economistas coinciden en que este "viejo paradigma económico" está en decadencia y que su transformación es ineludible e inevitable.

Nos referimos a la visión materialista del mundo que provoca que las organizaciones tengan como Dios al capital, y como único objetivo, ganar dinero. Nos referimos al enfoque mecanicista y utilitarista del trabajo, en el que los jefes tratan a sus colaboradores como máquinas, impidiéndoles desarrollar su potencial. Nos referimos a la perspectiva victimista de la vida, que nos lleva a sufrir inútilmente por no aceptar que nuestras condiciones laborales son como son.

El principal resultado de funcionar según el sistema de creencias de este "viejo paradigma económico" es nuestra obsesión por tener (la dimensión tangible), lo que poco a poco nos ha ido desconectando del ser (la dimensión intangible). Por eso tenemos más riquezas que nunca, pero somos mucho más pobres. Prueba de ello es que el vacío existencial se ha convertido en la enfermedad contemporánea, y el Prozac, en el fármaco antidepressivo líder en ventas. Hemos construido una sociedad edificada sobre dos pilares: el consumo y el entretenimiento. Así es como tratamos de apaciguar nuestra insatisfacción, huyendo constantemente de nosotros mismos.

Frente a este escenario psicológico y económico, cabe preguntarse: ¿qué sentido tiene todo esto? ¿Hasta cuándo vamos a seguir posponiendo lo inevitable? Si como director general viene desarrollando este tipo de reflexiones filosóficas, sepa que no es el único. Forma parte de una escasa minoría de ejecutivos responsables que se han dado cuenta de que es hora de cambiar. Y no por razones morales, sino por cuestiones económicas. Lo que está en juego es la supervivencia de la organización que usted lidera.

Estamos presenciando el amanecer de un "nuevo paradigma económico" basado en los últimos conocimientos científicos sobre la naturaleza de la realidad y de los

seres humanos que la componemos. A esta nueva manera de entender la vida se la denomina "posmaterialismo". Es decir, la visión de que el mundo está compuesto por una parte material y otra inmaterial, promoviendo el equilibrio entre lo que tenemos y lo que somos. Este enfoque integrador motiva a las empresas a alinear su legítimo afán de lucro con el bienestar de sus trabajadores y el respeto por el medio ambiente. También alienta a las organizaciones a crear riqueza real para la sociedad, dejando de ver el dinero como un objetivo en sí mismo para concebirlo como el resultado de dicha contribución.

En paralelo, este "nuevo paradigma económico" inspira a que los mandos intermedios desarrollen sus competencias emocionales, de manera que aprendan a gestionar a sus colaboradores de una forma más constructiva y eficiente. Eso sí, para que esta nueva perspectiva de la vida se consolide, el cambio más importante lo hemos de hacer individualmente. Y consis-

tangibles en la cuenta final de resultados?

Quizá todo esto le parezcan paparruchas, pero sepa que ahí afuera está emergiendo una nueva especie directiva: el director de cultura organizacional. Este cargo está vinculado al director de personas —que en el "viejo paradigma económico" se denomina "director de recursos humanos"— y le reporta directamente a usted. Su misión es acompañar a la empresa en su proceso de cambio, adaptando la función y el funcionamiento de la compañía al "nuevo paradigma económico".

Entre otras competencias, este ejecutivo promueve el "autoconocimiento orga-

Está emergiendo una nueva especie directiva: el director de cultura organizacional



GETTY IMAGES

Su objetivo es crear valor en la empresa a través de sus valores intrínsecamente humanos

te en abandonar la postura existencial del victimismo para entrenar la responsabilidad personal. Para lograrlo hemos de comprender e interiorizar que somos libres para elegir nuestra actitud frente a nuestras circunstancias, así como para tomar las decisiones más adecuadas en cada momento.

Si ha seguido leyendo hasta aquí, le invitamos a que responda a las siguientes preguntas: ¿cuál es el nivel de satisfacción de la gran mayoría de sus empleados? ¿Cómo están gestionando los mandos intermedios a sus colaboradores? ¿Cuáles son las creencias y los valores que constituyen la cultura organizacional de la compañía que usted dirige? Y lo más importante: ¿qué impacto tienen todos estos in-

nizacional" por medio de una extensa radiografía de la empresa, contemplando tanto lo tangible como lo intangible. A través de una encuesta voluntaria y anónima, todos los seres humanos que componen la compañía pueden expresar libremente su opinión sobre cómo viven su día a día laboral, incidiendo en qué aspectos se pueden mejorar. En paralelo, también se realizan entrevistas estratégicas en los tres niveles de la empresa: alta dirección, mandos intermedios y el resto de trabajadores.

Como resultado de esta investigación, se elabora un *dossier* sobre el estado actual de la compañía que servirá como hoja de ruta para trazar un plan de "desarrollo organizacional". En esta fase se promueve de forma voluntaria el crecimiento personal de todos los empleados, potenciando especialmente su manera de relacionarse y comunicarse, tanto horizontal como verticalmente. Y dada la complejidad inherente a este reto, el director de cultura organizacional no sólo ha de ser una persona comprometida con su propio "trabajo interior", sino que ha de contar

con una red de expertos en el ámbito del *coaching* y de la inteligencia emocional.

A su vez, este ejecutivo coordina el desarrollo de la cultura organizacional, que vendría a ser la personalidad de la empresa. El objetivo es detectar cuáles son las creencias que predominan en dicha institución, analizando los resultados que están teniendo sobre los tres niveles de la compañía. Así se posibilita, además, alinear los valores de la organización con los de los trabajadores. Una vez ejecutado, se evalúa el impacto que ha tenido este desarrollo organizacional, tanto a nivel cuantitativo (midiendo la dimensión del tener, todo aquello tangible) como cualitativo (midiendo la dimensión del ser, todo aquello intangible).

Por último, y no menos importante, este directivo también tiene la misión de promover el "liderazgo organizacional". Tras pasar por una fase de autoconocimiento y otra de desarrollo, la empresa empieza a gestionarse más conscientemente, alineándose con su verdadera razón de ser. En este punto del camino algunos directores generales conectan con una necesidad trascendente que les lleva incluso a reformular su estrategia de negocio. No es más que una llamada a crear

valor a través de sus valores intrínsecamente humanos. Y lo hacen en función de una serie de preguntas cuyas respuestas marcan la dirección a la que se dirige la compañía: ¿para qué quiero que sirva mi organización? ¿Qué sentido quiero que tenga la empresa que dirijo? ¿Cuál es el legado que queremos dejar a la sociedad?

Gracias a este proceso de "aprendizaje organizacional", la empresa deja de funcionar por inercia y comienza a evolucionar de forma consciente. Así es como interioriza la filosofía del cambio permanente, permitiéndole afrontar los nuevos retos de futuro con mayor eficiencia y logrando así el fin más deseado: una abundancia económica sostenible. Llegados a este punto, basta recordar que este proceso sólo da sus frutos en el medio plazo cuando usted, como director general, siente la necesidad de cambio y cree en la posibilidad de crear una nueva manera de liderar su organización. Parece un camino largo, pero es cuestión de dar el primer paso. Y para ello puede empezar por hacerse una simple pregunta: ¿qué haría si no tuviera miedo? ■