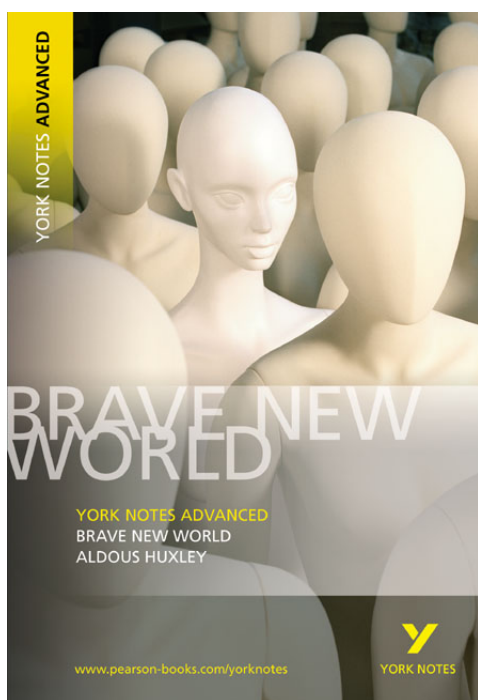


De Drucker a Orwell. La soviétización de las organizaciones.

¿Tienen ideología las modas de gestión?, ¿Es políticamente neutra la consultoría?, ¿Podemos estar utilizando herramientas en nuestras organizaciones que harían frotarse las manos a los dirigentes del viejo bloque comunista?, ¿Puede ser un directivo políticamente imparcial en su gestión?

Estas son preguntas posiblemente algo extrañas (y quizá políticamente incorrectas) para una profesión o un entorno en el que parece que todo es aséptico, protocolizado y en la que solo tienen cabida aspectos técnicos y las decisiones lo más impersonales posible. Sin embargo, mi formación científica me ha demostrado que ni siquiera los campos más centrados en el análisis de datos fríos y objetivos están libres de la influencia de la visión del mundo del que la ejerce.



Responsabilidad Social Corporativa, Gestión de Conocimiento, Reingeniería de Procesos, Gestión por Competencias, Pruebas de Selección, Empowerment, Marketing Viral, Coaching, Cuadro de Mando Integral, Buenas Prácticas, Calidad Total,...

Creo que cada uno de estos modelos, herramientas o simplemente modas, es fruto de la visión del mundo de su creador o tienen la influencia de la forma política de pensar dominante en la época en la que nacieron. Por decirlo de alguna manera, la ideología viene “de serie” con cada modelo y los aceptamos por su utilidad sin tener en cuenta sus influencias o sus implicaciones.

Posiblemente todos hemos leído las novelas de **Orwell** y de **Huxley** y no nos han dejado indiferentes, pero las hemos considerado como algo que “no va con nosotros”. Sin embargo, y con las debidas reservas ¿A quién no le viene la cabeza **Un mundo feliz** (Brave New World es su título original) cuando piensa en algunos procesos de selección de candidatos o en la gestión por competencias? Ya no hablamos de individuos Alfa o

Beta, ahora les damos nombres más sofisticados. Pero en definitiva, de lo que se trata es de clasificar, ordenar, poner a cada uno en su sitio. En las últimas décadas han surgido infinidad de modelos de clasificación de directivos o de valoración de mandos intermedios. En cierto modo, algunas herramientas son más parecidas a las de un entomólogo o botánico que trata de clasificar especies que a las de un gestor de personas. No vamos a entrar en terrenos más pantanosos estableciendo paralelismos con **1984** o con **Rebelión en la Granja**.

¿No se les hubiesen saltado las lágrimas a los miembros del Politburó si hubiesen contado con algo parecido al Cuadro de Mando Integral? Todo lo que se pueda medir, se puede mejorar. La de cosas que se hubiesen podido hacer mejor en las fábricas de tractores de Ucrania... Cuadros, diagramas, modelos, todo en un vistazo. Aunque quizá el problema no está en la herramienta sino en quienes la utilizan o utilizaban.

En mi opinión, el problema no está en las herramientas sino en el uso que se hace de ellas. Pero sobre todo, creo que la clave está en la trayectoria que sigue la toma de decisiones. No creo que nadie se escandalice si decimos que las empresas no se gestionan democráticamente. Ni tiene porqué ser así. Sin embargo, cuando los modelos se implantan sin conocer las circunstancias del entorno o la opinión del “pueblo”, difícilmente pueden funcionar.

Por ejemplo, si bien en teoría es extraordinaria la visión benefactora, ética, humanista y filantrópica de tendencias como la de la RSC o los códigos de Buenas Prácticas, Buen Gobierno y similares, están siendo recibidas con sospecha. ¿Por qué?

Pues porque vienen “de arriba”, de quienes son percibidos como los Juan Palomo, como los causantes de las situaciones que pretenden solucionar. ¿Podría creer alguien a un político soviético de los setenta que dijese, de repente, que hay que tomar medidas para acabar con la contaminación en los grandes complejos fabriles de la URSS?

Las preguntas que surgen son: ¿Es necesario que, a estas alturas, alguien tenga que decir lo que es correcto, lo que está bien y lo que está mal? Si es así ¿Quién debe decirlo? ¿Quién tiene la fuerza moral y el liderazgo para hacerlo?

Si lo que se pretende es convencernos de que como sigamos así vamos a acabar con la naturaleza, que tenemos que tratar bien a los “empleados” y que por nada del mundo debemos meter la mano en la caja en cualquiera de sus diferentes formas, el trabajo ya está hecho. Ya lo sabemos. Lo sospechoso, preocupante y poco creíble es que hayan tenido que pasar tantos años para que alguien “de los que toman las decisiones” se de cuenta.

Pero frente a tendencias que van de arriba a abajo, también surgen otras más liberales. Modelos que empiezan a centrar la gestión en la base, en las personas más que en los procedimientos centralizados. El Coaching, el Marketing Viral, el de Guerrilla, el Personal Branding o la importancia que se está dando a la gestión del talento y del conocimiento. Tendencias que tienen como elemento común la confianza en las personas, en su creatividad, en su iniciativa, responsabilidad y capacidad de toma de decisiones. La clave ya no está en las mentes pensantes que se reúnen para salvar el mundo. Parece que el mundo quiere salvarse solo. Se le puede dar la vuelta a este argumento y pensar, ¿Permitiría el gobierno chino actual utilizar estas herramientas? Después de ver la censura que están aplicando a buscadores como Google o Yahoo, lo dudo mucho.

Y esto nos lleva a la siguiente pregunta. ¿Es realmente posible la libertad individual real dentro de una corporación? Si la respuesta es NO, ¿Dónde está el límite?, ¿No estaremos creando pequeñas repúblicas totalitarias dentro de un sistema democrático?, ¿No puede ser esta la causa de que algunas organizaciones estén dirigiéndose inexorablemente al mismo final que los regímenes del antiguo bloque soviético?

En algunas ocasiones escuchamos que alguien dice que los estados democráticos deberían gestionarse como empresas. ¿Es esto posible? ¿Y lo contrario? ¿Podría gestionarse una empresa como un estado democrático?

Lo cierto es que cada vez más, las grandes empresas se gestionan como pequeños países en los que quienes tienen derecho a voto (los accionistas y no los empleados) se reúnen cada cierto tiempo a refrendar o no la gestión pero desentendiéndose de ella en función de sus intereses. Cada día más, se trata de numerosos electores sin rostro que están desvinculados con las decisiones que se toman.

La figura del empresario o del emprendedor ha dado paso a decisiones colegiadas, tomadas por un comité.

La centralización de las decisiones en lugares muy alejados física y mentalmente del sitio en el que se ejecutan obliga a establecer más controles y procedimientos. Lo que aumenta la rigidez, restringe la iniciativa, penaliza la creatividad y aumenta la homogeneidad y la falta de diferenciación. Y se podría sospechar que la causa es una falta de confianza en quienes tienen que “mancharse las manos”.

Por todo esto, difícilmente podremos implantar programas eficaces de gestión del talento o del conocimiento. Y se puede llegar a una situación en la que oigamos voces que gritan eslóganes que nos recuerdan a tiempos ya casi olvidados,



!!!El talento/conocimiento para el que lo trabaja!!!

La revolución de las telecomunicaciones, los cambios sociales, demográficos o sociológicos pueden crear bolsas de talento que puedan agruparse y construir algo así como la microeconomía del talento. En esta situación, cada persona o grupo puede empezar a sacar partido de su propio conocimiento y ponerlo a disposición del “mercado libre”.

Igual que los grandes ejércitos que desfilaban en la Plaza Roja el 1 de Mayo van quedando obsoletos y siendo sustituidos por comandos ligeros, ágiles y autosuficientes, en el mundo empresarial van apareciendo profesionales con mentalidad de guerrilla. Localizar y destruir. Hacer el trabajo y a por otro. A partir de ahora se trabaja por proyectos, estén donde estén. Porque El Estado se desintegra.

Cuando se habla de la retención del talento me viene a la mente la foto del soldado que salta el muro de Berlín. Lo

que se hace no es dar facilidades para mantenerlo dentro de la compañía sino levantar muros para evitar la huida.

En el mundo al que nos dirigimos con muchas menos fricciones, la flexibilidad va a ser la nota dominante.

El fenómeno de los Agentes Libres está empezando a derribar los muros en muchos lugares. Frente al control de la comunicación interna y externa, frente a la amenaza de castigos por posibles filtraciones, surge un mundo extremadamente comunicado por infinidad de medios alternativos y mucho más eficaces.



Las conversaciones sustituyen a los monólogos. Los discursos unidireccionales hace tiempo que dejaron de contar con la aquiescencia de la audiencia. Vengan de Fidel Castro o de un CEO.

Diálogo frente a imposición. Liderazgo real frente a totalitarismo. El ascenso por méritos en lugar de otro tipo de mecanismos arraigados.

No hay opción. Las campañas de imagen y relaciones públicas van a ser incapaces de ocultar errores frente a la opinión independiente de rebeldes descontrolados. Y no me refiero precisamente a los “antiglobalización” sino a profesionales que quieren cambiar el sistema desde dentro del sistema.

Siempre me ha parecido curiosa esa tradición norteamericana de poner en un lugar de honor al empleado del mes o de la semana. Pero no la encuentro muy alejada de otro tipo de honores en los que se homenajea a los pequeños o grandes héroes de la revolución (sea la que sea). Esta no deja de ser una mentalidad puramente paternalista en la que el “patrón” premia a quién más se ajusta a las reglas.

Sin embargo, ese tipo de reconocimientos ya no funciona. En un mercado laboral en el que está desapareciendo el compromiso, aparecer en un cuadro de honor es posible que sea visto más con sospecha que con sana envidia.

Las fusiones empresariales de los ochenta, con empresas diversas y heterogéneas han creado monstruos con dificultades de integración insuperables, parecidas a las de las repúblicas soviéticas. Y en el proceso, se eliminan “disidentes” o profesionales con ideas o criterios poco coincidentes con los de la central. Es necesaria una Glasnost, un Gorbachov que introduzca la perestroika en algunas empresas.

Los escándalos empresariales de principios de este siglo son los Chernobiles del sistema capitalista. Hay que reconvertir los KGBs corporativos, hay que empezar a derribar “el muro”. O tarde o temprano, algunas organizaciones tendrán el mismo final que la momia de Lenin o las estatuas de Stalin.

Ideología: Conjunto de ideas fundamentales que caracteriza el pensamiento de una persona, colectividad o época, de un movimiento cultural, religioso o político, etc.

Política: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

Andrés Pérez Ortega
Personal Branding Sherpa

www.marcapropia.net
www.brandingpersonal.com

colaboradores@marcapropia.net

Tel : 678 544 817