



Opinión de Expertos

M^a Nuria ChinchillaDirectora del Centro internacional Trabajo y familia,
IESE Business School, Universidad de Navarra.

Paco Gay Puyal

Prof. IESE Business School, Universidad de Navarra.
Socio de NCH&Partners

Nuevos "cómos" para los mismos "qués"

Estamos en plena ola de cambio, al tiempo que de crisis, pero parece que resulta tan difícil identificar las razones de la crisis como el sentido del cambio. Siempre es difícil aceptar la propia responsabilidad.

Quizás son los hábitos y la costumbre, o la poca reflexión y la mucha acción –hay que ver cómo abunda el activismo–; quizá es eso de "los valores", o aquello de "la condición humana"... En fin, lo que a cada cual se le ocurra como explicación, que al fin y al cabo llega, como lo hace la excusa.

Nuestro argumento es que las personas son, finalmente, y ahora de verdad, los únicos factores diferenciales para la competitividad. Y la cuestión ahora es ver cómo conseguimos que efectivamente sean factor diferencial de competitividad en nuestras empresas, con nosotros, y que lo sean no sólo coyunturalmente, "a saltos" que diría Cela, sino sostenidamente, de modo que nuestra organización sea sostenible. "Palabro", por cierto muy de moda y, como casi siempre, tan a menudo usado superficialmente, vacuamente.

Sucede que las personas, tanto las curtidas en mil experiencias como las que vuelven sin haber ido, requieren otros modos. Y ahí está el cambio. La crisis tampoco debe tener su raíces muy lejos.

No se trata de que hayan cambiado los "qués" –casi nunca es eso lo que cambia en las empresas–, han cambiado los "cómos" para conseguir los "qués". En los cambios anteriores también se trataba de cambiar los "cómos", pero el cambio apuntaba a procesos, a achatamiento de pirámides, a incorporación de las TIC, a consideración del cliente, al externo por supuesto, y de ahí que se precisara el concepto diciendo "más orientación al mercado", a... ¿hay que seguir? Ahora el cambio es, además de todo lo anterior, el modo en que dirigimos y gestionamos a las personas, lo cual es un proceso acumulativo.

Alguien nos preguntaba si es que las personas habían cambiado. La verdad es que no tanto. Un poquito, sí. Se dice que la humanidad avanza, más bien creemos que se mueve pero, como no se sabe muy bien hacia dónde, dejémoslo en eso: se

mueve. Sin embargo, no cambia tanto y menos en la profundidad del ser humano, allí donde se toman las decisiones consistentes. Es cierto lo del cambio generacional, es cierto que la generación X no es la Y, es cierto que hay cambios en los valores –criterios para la toma de decisión que, cuando se convierten en hábitos operativos y, si son buenos, se llaman virtudes y de éstas hay pocas –, es cierto que los contextos y los entornos nos influyen de modo diferente... Sí, sí, todo eso es cierto, pero tampoco cambiamos tanto.

Lo que sí sucede es que la gran mayoría –en nuestra sociedades del llamado primer mundo– tenemos casi de todo. Vaya que, en términos de Maslow, estamos más allá del peldaño uno de su pirámide, pero los otros peldaños ya son otra historia. Y, claro, desde esa posición, casi cualquier cosa de las habitualmente utilizadas como incentivo, ha pasado de ser un factor motivacional a ser un factor *higiénico*, que si no lo tenemos nos desmotiva, pero si lo tenemos no nos motiva más. Y ahora, ¿qué hacemos?

Vivimos la paradoja de clientes del siglo XXI, pretendidamente atendidos desde organizaciones aún en el siglo XX, y todavía quedan muchas gestionadas por personas que dirigen y gestionan personas con métodos del XIX. Aún queda por ahí mucho personal en funciones de dirección que sigue emulando a Taylor –¡si al menos lo hicieran bien y no sólo como les han contado sesgadamente lo de Taylor!–, mucho mando ejerciendo sólo de eso, como mando; mucha ceguera ante el necesario cambio en el modo en que tienen que dirigirse y gestionarse los clientes internos de las empresas del siglo XXI.

Hoy más que nunca en la historia de la humanidad, la persona se siente persona y quiere ser tratada como tal. Pues bien, repasen y vean cuánta gente anda aún hablando de mano de obra. Los modernos ya se atreven con la disquisición entre cualificada o no. Pero de ahí casi nadie pasa. Da igual que Peter Drucker, allá por los 70 del siglo pasado, empezara a hablar de la sociedad del conocimiento. Aún no nos hemos creído que eso haya llegado al seno de la organización y, sin embargo, asumimos que ha llegado al cliente externo. Paradoja absurda donde la haya.



La persona se siente actualmente algo más que trabajador y se plantea que la vida es más que su empleo.

La persona hoy en la empresa tiene sexos diferenciados. Que sí, que hay mujeres en las empresas y, si las dejan, hasta hay directivas. En menos de diez años casi no habrá jueces, sólo juezas. Algunas mujeres, mire usted por dónde, quieren ser mamás, y menos mal, y démosles las gracias: nuestra sociedad no se puede permitir el lujo de seguir eligiendo talento en la empresa a cambio de no tener bebés. Y necesitan apoyo para conciliar.

Por otra parte, las personas solemos tener padres. Y los padres, en general, tienden a ser abuelos y, por ley natural, a volverse dependientes... Parece que se nos olvida que la vida es así y que, más o menos, todos vamos por el mismo camino.

Pues bien, hay personas que quieren, –y benditos sean–, atender a sus menores y/o mayores dependientes y eso forma parte de su proyecto vital, y lo quieren compatibilizar con su proyecto profesional y, además, ven que es posible, pero necesitan ayuda para conciliar.

Que las ciencias hayan adelantado una barbaridad, debería servir para algo, y sirve si se quiere y se saben usar. Hoy disponemos de las herramientas y de los conocimientos para poder plantear soluciones innovadoras en la organización y funcionamiento de nuestras empresas, de modo que podamos desvincular la permanencia de la consecución de resultados.

Que ayudemos a las personas a conciliar –está demostrado–, no sólo no tiene que costar, sino que ¡es que es beneficioso, y mucho, para las empresas!

Claro que, para eso se requiere liderazgo. Necesitamos liderazgo. Se necesita quien lleve la luz. No quien la tenga, la exhiba, la sitúe lejos a título de faro. No, no, que de éstos ya hay muchos. Necesitamos quien, a nuestro lado, codo con codo, lleve la luz. Y, ¿qué se supone que tiene que ver ahora esa historia del liderazgo?, ¿qué es eso de llevar la luz?

Hay que releer a Víctor Frankl en su *bestseller* "El hombre en busca de sentido" y entonces se ve claro: llevar la luz es dar sentido, llevar la luz es mantener vigente la misión, llevar la luz y ayudar a recorrer el camino, llevar la luz es renovar el compromiso, día a día, y lograr que ese compromiso sea mutuo.

Llevar la luz es definir el "para qué" que nos faltaba en el título, y darle sentido desde la situación del otro, porque el otro me importa como persona, y no sólo porque el otro me es útil.

¡Que no sea cierto en nuestra empresa que sobren cien porque falta uno! ■

