

Artículo

¿Hay miedo a crear culturas empresariales que incentiven el Ganar-Ganar?

por Javier Pagan Castaño

Gerente de ACTIVA-T

Algunas organizaciones, inconscientemente y por extrañamiento que parezca, estimulan con sus acciones culturas empresariales que promueven un **espíritu de trabajo en equipo** que incentiva el **perder-perder** entre las personas y departamentos que las conforman. ¿Cómo puede ser esto? ¿Puede alguien en su sano juicio pensar que este ambiente de trabajo es la mejor estrategia para conseguir los objetivos organizacionales? ¿Qué variables estimulan este tipo de comportamiento?

Observando las interacciones diarias entre las personas de una organización, es fácil encontrar departamentos “estancos” que ven a otros departamentos como “intrusos” que ponen en peligro la consecución de sus objetivos, personas que anteponen el interés propio al general, comités de dirección que diseñan objetivos empresariales que estimulan la competencia en lugar de la colaboración y experiencias pasadas que contribuyen a crear ambientes de trabajo cubiertos por un halo de suspicacia y desconfianza que alimenta el cuestionamiento continuo y que pone en tela de juicio el verdadero motivo e intención que hay detrás de los comportamientos y acciones de otros departamentos y personas. Estas y otras variables y situaciones actúan como gota malaya creando el caldo de cultivo de unas culturas empresariales que fomentan el espíritu perder-perder. Los estímulos y premios recibidos, las experiencias pasadas y la necesidad de satisfacer el ego son pilares sobre los que se asientan las culturas de organizaciones y departamentos que estimulan comportamientos orientados al **yo pierdo tu pierdes**.

Y pese a que cuando son preguntadas individualmente todas las personas de una organización coinciden en la necesidad y beneficios de mantener interacciones más ecológicas que incentiven un espíritu **yo gano tu ganas** en las empresas y departamentos, ninguna parece decidirse a dar el primer paso en esa dirección. Comentarios del tipo “por mí no hay ningún problema. Yo no empecé esto. Ahora es su turno de demostrar que también está interesada en que esto funcione de otra manera” o “estoy hasta la coronilla de ser el hazme reír de la empresa. Todo esto de equipos ecológicos está muy bien en la teoría, pero en la práctica, cada persona va a lo suyo ¿Por qué tengo que dar yo el primer paso? Si yo veo movimientos en otro sentido, no tengo inconveniente en responder de igual manera, pero sólo si lo veo antes” son frecuentes en unos entornos empresariales y sociales que encumbran a la persona y no al colectivo. Las personas van, con el paso del tiempo, acumulando una serie de experiencias “negativas” que sirven para conformar la graduación de las lentes a través de las ven e interpretan lo que sucede. Y como resultado, cada persona, y cada departamento acaban con un cliché que sirve para, de una forma sencilla y

rápida, valorar lo que se dice y hace, influir en el modo en que se interactúa y conformar la cultura de la empresa y la subcultura del departamento.

Experiencias, hábitos, creencias, y costumbres buscan adeptos para hacer frente común contra otras personas o áreas de la empresa. Departamentos que no se hablan ni comparten, subgrupos dentro de un mismo departamento que mantienen una relación similar a vivida en la obra de Shakespeare por los Capuleto y los Montesco hacen un flaco favor al desarrollo organizacional y a la mejora de la productividad. La respuesta a la pregunta ¿Para qué hacer algo que pueda beneficiar a otra persona si ella no lo haría por mi? puede explicar lo que lleva a las personas a defender la individualidad frente a la colectividad.

Por suerte, hay posibilidades para la recuperación. Entonces, si es posible crear entornos más saludables en las organizaciones y departamentos, ¿qué lo frena? En ocasiones una creencia, por desgracia muy generalizada, de que el progreso y la mejora están directamente relacionados con la capacidad de estimular la competencia entre equipos y personas. ¿Qué oficina va primera en el ranking? ¿Quién está logrando los objetivos este trimestre? ¿Qué turno ha sacado más piezas este mes? Son algunas de las expresiones más comunes que esconden una rivalidad interna que lleva a anteponer el interés particular sobre el general. “Yo no lo conseguiré, pero tu tampoco”, “¿Ayudar a otra persona a que consiga sus objetivos y que se lleve todo el mérito y reconocimiento? Eso solo pasa en los cuentos y las películas. La realidad es mucho más complicada que todo eso”.

Y el camino, tan sencillo como complicado, es dar el primer paso y confiar que siguiendo en esa dirección lo que venga será mejor que lo que hay. Pero, ¿Quién es responsable de cambiar la tendencia? Podemos pensar que este movimiento debe venir desde arriba “si quien está ahí no hace nada ¿Qué puedo hacer yo desde aquí abajo?” y, en cierto modo, es cierto. Cambiar los sistemas de valoración, primar al colectivo frente al grupo, despersonalizar los errores son medidas que contribuyen a minimizar el riesgo de pasar de lo individual a lo colectivo, pues asegura a las personas que sus comportamientos y acciones contribuyen al desarrollo individual y colectivo. Estimular el éxito y el reconocimiento individual o sectorial tiene, por el contrario, un efecto pernicioso sobre el desarrollo colectivo por el modo en que influye sobre el enfoque interpretativo utilizado para valorar las acciones y decisiones adoptadas por otras personas y departamentos de la organización.

Ahora bien, pensar que el cambio sólo depende de la decisión de las personas con mayor responsabilidad es un error y una comodidad para las personas que prefieren vivir en entornos dañinos antes de arriesgar y confrontar sus visiones y creencias y actuar contra su “propia naturaleza”. Actuar de un modo que demuestre que algo está cambiando permite revertir el sentido de una espiral que lleva a las organizaciones a la auto-destrucción. Superar las tentaciones de satisfacer el YO y prestar atención al TODO permite entrar en un Karma positivo. Bajo las condiciones antes descritas, una acción positiva genera contraste y sorpresa en el entorno, que de un modo natural, responderá en el mismo sentido, iniciándose de esta manera una cadena de movimientos que permiten convertir el espíritu perder-perder en un ganar-ganar.

Tener el valor de iniciar el proceso con una buena acción, de cambiar el sentido “relacional” por el que viaja el departamento y organización en la que se trabaja y ser capaz de mantener esa decisión por muchas críticas y presiones que se reciban para seguir la senda de siembre, confiando en que los resultados llegarán, es la clave para revertir un proceso que nada contribuye a crear organizaciones más saludables y competitivas.