



El poder de lo intangible

Existen dos valores tangibles que configuran un aparente pensamiento único y hegemónico actual: el dinero, a nivel empresarial, y el número de votos, a nivel político.

Yno nos engañemos: estos valores tangibles son tan poderosos que incluso llegan a provocar el substrato de las guerras como está ocurriendo con la lacra histórica de la guerra de Irak.

Sin embargo, los valores intangibles, como la dignidad o la fraternidad, pueden o no legitimar las guerras y, por supuesto, hasta detenerlas. Aunque hay que reconocer que son determinados valores intangibles ("patria", "cielo", "Alá"...), los que ocasionan peligrosos lavados de cerebro masivos.

Palabras y valores

Las palabras son poderosas. Animan a transformar la realidad, a alcanzar sueños, a provocar nuevas interacciones y posibilidades de acción, y a dar sentido a la vida.

Los valores son palabras. A veces, no son más que eso. Otras, llegan valerosas a plantear hasta un nuevo orden mundial: ¿Cuánto le va a acostar al Estado francés la pérdida de confianza, cohesión y "capital social" derivada de una política eficientista ultraliberal que ha descuidado los tres valores "intangibles" característicos de su cultura?

¿Cuanto le cuesta a una empresa la falta de sentido y desánimo para ir a trabajar los lunes por la mañana? ¿Cuánto vale el poder movilizador de una visión, de una misión y de unos pocos valores instrumentales bien definidos, interiorizados y atractivos? ¿Cuanto vale un directivo estresado y sin autoestima?

Este texto pretende cuestionar la actual *metric madness*, en general, y específicamente la relacionada con los valores y la DpV.

La Dirección por Valores (DpV) se basa en que la formulación explícita y participativa de sus valores intangibles "finales" e "instrumentales" da coherencia y sentido a la formulación de objetivos, proyectos, procesos y tecnologías tangibles, así como de las competencias conductuales y tangibles específicas y necesarias para todo ello. En la base de este esquema se sitúa la existencia de un liderazgo "eutópico" idealista-pragmático, democrático, inspirador, emocionante y legitimador.

Conversaciones e indicadores

Según el modelo metodológico de ciclo de conversaciones utilizado por el enfoque DpV, hay dos momentos especialmente útiles para la búsqueda y gestión de indicadores tangibles: cuando hay que inducir con-

versaciones inquietantes y cuando hay que evaluar y aprender para seguir mejorando.

Sin embargo, la nueva consigna a difundir para el progreso de las empresas no es la de lanzarse a medir los valores intangibles, y menos cuando son formulados improvisadamente sin contar con la conciencia y participación de todos los grupos de interés, e incluso y muy especialmente de los propietarios y altos directivos. Además, muchas veces se utilizan palabras ya desgastadas que no corresponden a ninguna taxonomía lógica.

La consigna ha de ser la de empezar a admirar, tomarnos en serio y cuidar los valores intangibles. Un consejo "eutópico" (práctico y a la vez soñador): antes de precipitarnos a proponer y medir valores intangibles vamos a crear espacios y tiempos de verdadero silencio y diálogo entre todos los grupos de interés implicados en su construcción eficaz.

La gestión de activos intangibles no consiste tanto en convertirlos en indicadores tangibles, como en saberlos legitimar, vivir y construir desde un nivel de conciencia más elevado.

Los esfuerzos de la denominada Gestión del Conocimiento o Medición del Capital Intelectual ayudan a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa. Sin embargo, las herramientas de medición utilizadas distan mucho de satisfacer las expectativas inicialmente generadas.

Algunos indicadores interesantes serían el número de bajas presenciales por desilu-

- La gestión de activos intangibles no consiste tanto en convertirlos en indicadores tangibles, como en saberlos legitimar, vivir y construir desde un nivel de conciencia más elevado

sión, el número de miradas torvas dirigidas al Director General en la última semana, o el coste de la falta de auténtica filantropía por parte de los propietarios.

Algunos factores de la metric-madness

Estamos asistiendo a una cierta "locura medidora" de los activos intangibles en la empresa. Estos podrían ser algunos factores explicativos:

1. Búsqueda compulsiva de la eficiencia (más resultados tangibles con menos costes), sin reparar en otros valores intangibles (libertad, disfrutar la vida, familia,...).
2. Formación ideológica recibida en las Escuelas de Negocio de orientación abrumadoramente pragmatista. No llegan a transmitir masivamente a sus alumnos un enfoque transformador en cuanto a valores intangibles.
3. Intereses comerciales perfectamente legítimos de empresas de consultoría de control de gestión.
4. Fantasías de persuasión de la alta dirección y la propiedad de la empresa al confrontarlos con indicadores medibles que les van a sensibilizar sobre la necesidad de cambio humanizador del sistema.
5. Excelente excusa para dialogar, aprender y mejorar, sobre todo, si la búsqueda creativa y selección de indicadores, así como su interpretación y evaluación posterior, se hace de forma participativa y abierta al aprendizaje por parte de todos.

La revolución del sentido

La historia reciente ha contemplado diversas revoluciones: la industrial (la automatización fabril), la política (mayo 68), la tecnológica (nueva economía), la moral (el interés por las ONG), o incluso la revolución divertida (motivados.org).

La revolución por venir es la revolución del despertar a la necesidad de un sentido más pleno y equilibrado de la existencia individual y colectiva.



La revolución del sentido cuestiona los excesos y carencias del sistema dominante: ¿Qué es lo que nos sobra y falta para ser felices como individuos, organizaciones y sociedad? ¿Nos falta tiempo? ¿Nos falta justicia? ¿Nos falta salud? ¿Nos falta imaginación? ¿Nos sobran indicadores?

¿Qué sentido tiene sacrificar por el trabajo a la familia y a los amigos? ¿Qué sentido tiene trabajar para organizaciones con poco sentido?

■ La revolución del sentido plantea la necesidad de armonizar tres ejes de valores dotadores de sentido a la acción humana personal, empresarial y política

La revolución del sentido plantea la necesidad de armonizar tres ejes de valores dotadores de sentido a la acción humana personal, empresarial y política. En concreto: el eje "económico-pragmático", el "emocional-creativo" y el "ético-espiritual". Todos ellos son mutuamente interdependientes y necesarios. En términos de López Pérez hablaríamos del eje "utilitario", del "intrínseco" y del "trascendente", y en términos de García Sánchez, al eje "práxico", al "poiético" y al "ético-espiritual", con la confianza como metavalor central y cohesionador de todos ellos.

En la realidad, el dominio del eje económico pragmático o eficientista es creciente, pero también es cierto que comienzan a emerger iniciativas que están despertando la idea de que otro mundo más armónico es posible, donde las dimensiones éticas, espirituales, emocionales y creativas del ser humano puedan llegar a fluir con naturalidad, aumentando las posibilidades de felicidad individual y colectiva.

Capital de conocimiento y capital de sabiduría

Tal vez vivimos en la era del conocimiento y la información tangible, pero todavía no vivimos en la era de la sabiduría. Quizás sepamos trabajar, pero no sabemos equilibrarlo con el saber vivir, y muchos menos con el saber compartir.

Si no conocemos la sabiduría no podemos ser sabios, sólo podemos tener conocimientos. No se puede buscar la sabiduría, sólo es posible prepararle una morada. Y una morada aquí no es una realidad natural tangible, sino cultural, ética, intangible, dependiente, por tanto, de una experiencia interior más que exterior.

El exceso de trabajo impide la adecuada contemplación de la belleza y la verdad, decía Aristóteles. No es, pues, la morada idónea para la sabiduría.

Podríamos compartir que la única energía que puede salvar a nuestra especie de su desastre ético, medioambiental y emocional es la del poder del máximo valor intangible: el amor ¿Es posible que el mundo de la empresa tenga que jugar aquí un papel histórico? Es su gran oportunidad