



“La autogestión necesita reglas”

—
Satur Ormazabal,
General Manager de Panelfisa

E- Satur, la frase “la autogestión necesita reglas” muy sugerente y resulta incluso paradójica

S- Pienso que necesitamos “algo” para compensar los espacios de libertad que existen en una organización autogestionada, y me refiero a que necesitamos un listado de acuerdos, de reglas.

E- Satur, estáis trabajando los valores de vuestra empresa y lleváis mucho avanzado sobre cómo actuarlos, sobre cómo vivir esos valores. ¿En qué momento estáis ahora?

S- En las organizaciones se habla mucho de valores, pero que se trabaja muy poco en ellos. Suelen ser valores con los que difícilmente se puede estar en desacuerdo; valores muy importantes, como la solidaridad o la libertad o la responsabilidad o la confianza...

Y yo lo que he aprendido es que, cuando hablamos de valores, es necesario conectarlos a través de los comportamientos. Esa búsqueda es la que nos ha llevado a profundizar y trabajar con Jhonny Cuello “cómo vivimos” esos valores.

Uno de los aprendizajes es que a la hora de identificar los valores de una organización es más fácil hacerlo a través de los comportamientos que se identifican con esos valores. Cuando decimos, por ejemplo, “transparencia”, *¿qué significa? ¿Una única información accesible para todos? ¿O que la información está accesible para quién la vaya a solicitar, excepto la que está protegida por la ley de protección de datos?*

Yo creo que **trabajar los valores supone ver cómo los relacionamos con comportamientos y cómo los ponemos en práctica a través de esos**

comportamientos. Esta es la parte que veo más interesante y la que genera más dificultad.

E- ¿Dónde se viven las mayores dificultades a la hora de “actuar” los valores?

S- Los momentos de dificultad suelen llegar cuando hay que tomar decisiones. Por ejemplo ahora que estamos pasando una situación de crisis. Creo que, como en la vida personal, los valores son un ancla, aunque no te lleven por el camino más fácil. **Cuando se va a tomar una decisión que tiene su dificultad, percibo que en las empresas por lo general, no se habla de los valores.** Se mencionan de una manera muy sutil, pero ahí entran muchos más elementos en juego.

Otro punto importante con los valores y los comportamientos es la comprensión que los comportamientos conllevan. **Los comportamientos tienen tres variantes:** una que está relacionada con el **ámbito de las relaciones**, otro con el **ámbito del conocimiento** y otro con el **ámbito de la acción**. Comprender los valores desde ahí es mucho más complejo a la hora de tomar decisiones en momentos de dificultad. Además, influye también a la hora de comprender qué pasa con los equipos.

E- ¿Qué pasa con los valores en los equipos?

S- Cada equipo va construyendo sus valores, sus comportamientos y, en ocasiones, muchas de las dificultades que tiene el equipo están relacionadas con cómo se comprenden esos valores. Porque cada uno tenemos una tendencia a “actuar” el valor más desde el ámbito de la relación o más en la acción o más desde el pensar, desde la reflexión.



Entender que los comportamientos ligados a los valores tienen esta manera de expresarse, de llevarse a la práctica, es algo que nos ha servido para poder **mirar lo que puede estar pasando en un equipo. Incluso nos ha ayudado a la hora de diseñar lo que queremos en un equipo.**

E- ¿Y qué es lo que os ha aportado el trabajo con Jhonny Cuello y su modo de trabajar los valores?

S- El otro punto que nos ha ayudado en el tema de los valores o el que ahora hemos empezado a trabajar es **el cuadrado de valores**. Comprender que los valores en sí mismos no los podemos sostener; comprender que los valores, de alguna manera, tienen una tendencia a exagerarse.

Esta idea me parece que es todo un descubrimiento y al final siempre nos lleva al mismo sitio, a reconocer que no somos perfectos, afortunadamente, y que nuestra mirada –también hacia los valores– es eso, nuestra mirada, no la realidad.

Yo creo que el desarrollo está en el autoconocimiento saber que no puedes cambiar a nadie y que lo único que podemos cambiar es a nosotros mismos. Y creo que las empresas necesitan autoconocerse también. Saber por qué hacen lo que hacen, saber qué hacen de manera consciente y qué de manera inconsciente; conocer cuáles son sus comportamientos y sus reacciones.

Y en ese autoconocimiento es fundamental también entender cómo operan los valores y que un valor en sí mismo tiene una tendencia a exagerarse, porque “yo estoy muy a gusto con mi valor”. Reconocernos en un valor exagerado nos pone en una situación incómoda es algo que nos ha pasado.

E- ¿Qué os ha pasado?

S- Después de la formación de Jhonny, algunas personas “han hecho su cuadrado de valores” ante una dificultad y, la parte más difícil, (además de reconocernos en un momento determinado de dificultad), es **reconocer que la solución viene por un valor que “rechazamos” de alguna manera, por otro valor en tensión con “nuestro” valor.**

E- ¿Puedes explicarnos esto con algún ejemplo?

S- En las organizaciones autogestionadas la **libertad** es un valor que, en exageración, puede llevar a situaciones complejas de gestionar. El “contravalor” que puede balancerar hemos visto que puede ser la **responsabilidad**, un elemento que siempre está en movimiento y que, a veces, nos genera muchos conflictos. **¿Cuánta responsabilidad podemos exigir sin restar libertad?**

Esta mirada de los **valores en tensión y los valores en exageración**, se suele producir, tanto desde el punto de vista de libertad como el de responsabilidad y se pueden producir choques entre lo que cada persona cree que debe hacerse.

Identificar los comportamientos asociados a los valores para después buscar acuerdos sobre qué comportamientos son aceptables y cuáles no son aceptables es el reto interesante.

Comprender que todas las personas tendemos a exagerar un valor (por ejemplo, la libertad) y que la solución está en aquello que aparentemente choca con esa libertad, está siendo un trabajo interesante en los equipos.

De este modo, no esperamos a que se produzca el conflicto sino que cada persona reconocemos qué comportamientos estamos teniendo y pueden estar llevando a la exageración del valor. Trabajar sobre ello, y establecer esas **“líneas rojas”**, nos ayuda a ver los **valores siempre en equilibrio con otro valor y cuidarlo en su riqueza, no en su exageración.**

De ahí nace mi planteamiento de que **la autogestión, que está muy asociada a la libertad, necesita unas reglas (la responsabilidad) porque si las organizaciones se enfocan únicamente en la libertad corren el riesgo de caer en el valor exagerado y se vuelven muy difíciles de gestionar.**

