

# CULTURAS DEFENSIVAS VERSUS CULTURAS ABIERTAS

Cuando, entre los dos extremos, se encuentran las organizaciones que procuran absorber lo mejor de su entorno mediante el uso de un benchmarking efectivo



Por

**Javier Fernández Aguado**

Presidente de MindValue y Premio Mejor Asesor de Alta Dirección y Conferenciante (España, 2014)

La historia de los templarios, la de los jesuitas, la del imperio macedonio, griego, egipcio, romano o la del III Reich tiene múltiples coincidencias con la de cualquier multinacional o nacional en nuestros días. Son innumerables las conclusiones que es posible obtener de ese esfuerzo de investigación que tiene algo de arqueología y mucho de interés por ofrecer soluciones que mejoren la calidad de vida.

En primer lugar, se encuentran organizaciones abiertas, que no tienen miedo a la permanente interacción con otras organizaciones. Se oxigenan adecuadamente. Corren, a veces, el riesgo de perder su idiosincrasia.

En el otro extremo, se encuentran las organizaciones que desarrollan culturas obsesivamente ensimismadas, engolfadas en el diseño que su fundador, o alguno de sus sucesores, realizó. De esas instituciones, suelen salir pocos

**“Una de las manifestaciones de las culturas defensivas es una especie de síndrome de Estocolmo. Cuando las ventas se derrumban, cuando los más valiosos huyen de la organización, la culpa siempre es del entorno”**

frutos buenos, porque impiden obsesivamente la entrada de sabiduría del exterior. Recuerdan a aquella dama, descrita por Makine en “El testamento francés”, que tenía una casa en el campo para tomar el aire, como ella explicaba. Al llegar a ese lugar, ordenaba al servicio que clausurasen hasta el más pequeño resquicio de ventanas y puertas, y permanecía encerrada en la oscuridad hasta el regreso a su hogar de la gran ciudad, donde tampoco se permitía la apertura de portillas y ventanales.

Entre los dos extremos, se encuentran las organizaciones que procuran absorber lo mejor de su entorno mediante el uso de un benchmarking efectivo. De ese modo, pretenden obtener información para realizar mejoras en su propia estructura y diseño.

Como detallé en mi libro “Patologías en las organizaciones” (LID editorial), la impotencia, como enfermedad organizativa, es decir, la incapacidad de generar proyectos, se plasma pronto en el envejecimiento mental de los implicados. A quienes consideran que todo debe seguir siendo como fue antes, vienen ganas de preguntarles: ¿necesitan oídos o les faltan ojos?

Lo malo no es equivocarse, sino negar que uno puede equivocarse. No existe forma de borrar el pa-

sado, pero sí mil de aprovecharlo. Una de las manifestaciones de las culturas defensivas consiste en una especie de síndrome de Estocolmo. Cuando las ventas se derrumban, cuando los más valiosos huyen de la organización, la culpa siempre es del entorno. La existencia de organizaciones enfermas a causa de una cultura defensiva no debería preocuparnos si no fuese por el daño que realizan a sus propios integrantes y a aquellas personas a quienes aseguraban servir.

Quizá se pudiese pensar que, en la actualidad, serían raras esas patologías. En mi labor de asesoramiento, he encontrado algunas: un 2% del total de las casi 500 organizaciones que he tratado son instituciones que, tras haber dilapidado el alma, siguen caminando, dando impresión de normalidad. ¡Qué importante la formación de directivos en entornos abiertos! Ojalá fuese posible encontrar ámbitos en los que establecer diálogos libres de dominio, en los que discrepar de líneas establecidas, con el objetivo de mejorar, no supusiese la condena al ostracismo del disidente. Y esto, por el bien de la organización y de su gente, porque donde se impone la cultura del sí incondicional a la jefatura, la muerte ha llegado aunque nadie haya detectado su presencia. **f**