

El Coste del Talante

Pino Bethencourt

Socia Directora de Bethencourt Executive Development

Profesora asociada del Instituto de Empresa

En este país se ha puesto de moda el *talante*. Últimamente se responde a todo y a todos con *talante*, posiblemente en reacción a un periodo político que terminó siendo férreo e inflexible según muchos. La pregunta que hay que plantearse es cuánto nos está costando tanto *talante*.

Porque España tiene la particularidad de reunir una impresionante variedad cultural en un terreno relativamente reducido, y como dicen los expertos de la ciencia del *management*, los equipos diversos son los más difíciles de gestionar, aunque también pueden llegar a tasas de rendimiento e innovación muy superiores.

La Península Ibérica presenta toda la gama de condiciones climáticas posibles entre el desierto africano y el opuesto panorama nevado o lluvioso del norte de Europa, lo que ha favorecido la convivencia de culturas de todos los colores. Sabemos que uno de los grandes atractivos que nuestro país ofrece al turismo es la inmensa diversidad gastronómica, arquitectónica, climática e incluso de ocio...no hay dos bailes regionales iguales, ni fiestas populares comparables.

Esta maravillosa variedad que tanto entretiene a nuestros turistas se hace un poco más difícil de llevar en la convivencia cotidiana, y es ahí donde empieza a dibujarse el reto al que se enfrenta gobierno tras gobierno lo mejor que puede.

Los gurús de gestión insisten desde hace algunos años en la diversidad como estrategia fundamental de generación de valor. La búsqueda de nuevos países y culturas que ha alimentado la expansión de las empresas en los últimos cincuenta años, y los crecientes flujos migratorios a nivel mundial están obligando a responder a mercados de consumidores con gustos y estilos de vida muy diferentes, a la vez que intentan conseguir el máximo rendimiento de equipos de trabajo que reúnen múltiples etnias, culturas y religiones.

Los equipos diversos producen más que otros equipos homogéneos fundamentalmente por tres motivos: una capacidad de innovación superior, un proceso de auto-selección de ideas que mejora la calidad de su respuesta, y una mayor adaptabilidad a los cambios.

Los equipos diversos generan enfoques y perspectivas muy diferentes en torno al mismo problema, lo que aumenta la probabilidad de generar soluciones más innovadoras. El comportamiento catalán, madrileño o andaluz frente al dinero, por ejemplo, daría lugar a soluciones coloristas y atípicas, que podrían desembocar en planteamientos totalmente distintos a los conocidos.

Los proyectos generados por un equipo diverso son de mayor calidad. La necesidad de convencer a sus colegas obliga al jugador de equipo a seleccionar las ideas que quiere impulsar en el grupo; luego sus compañeros lo retan con preguntas o críticas constructivas que afinan el proyecto inicial, produciendo ideas finales más sólidas, más reflexionadas, y por ello con más probabilidades de superar las siguientes fases de aceptación. Según esto, un equipo español generaría nuevos productos y servicios innovadores y atractivos a muchas culturas que conocemos bien, dado que reunimos la herencia de celtas, árabes, europeos y una amalgama de influencias latinoamericanas. Representamos una especie de nudo M-30 que une puentes hacia varias culturas mundiales.

La adaptabilidad a los cambios, también llamada *'Resiliencia'* es mayor en los equipos que reúnen a personas con culturas distintas. Mientras que los catalanes tienen fama de ser muy serios en el trabajo, los andaluces privilegian el buen humor y la simpatía, por ejemplo. Esto supone que sus percepciones del riesgo ante una nueva situación serán diferentes, de forma que la capacidad del equipo para responder a nuevas situaciones es mucho mayor que si todos tuviesen miedo de los mismos problemas. En un mundo en el que la incertidumbre y el cambio se están convirtiendo en el pan nuestro de cada día, la resiliencia es un valor en alza.

Ahora bien, para capitalizar todas estas ventajas, es necesario vencer las barreras naturales que surgen entre personas diferentes, y que tan bien retrató la película ganadora del Oscar, *'Crash'*. El brillante guión retrató escenas cotidianas de rivalidad, incompreensión, e interpretaciones equivocadas que escalaban hasta llegar a la violencia gratuita.

Al menos nuestros políticos se limitan a la violencia verbal, pero no por ello dejan de provocar la decepción, desidia y desconfianza de los ciudadanos que votaron por ellos.

Mientras el gobierno habla de talante a trocho y mocho, el ciudadano de a pie se dedica a leer con detalle las etiquetas cuando hace la compra para boicotear los productos de otras regiones,

siente la impotencia de encontrarse su coche arañado o con las ruedas pinchadas si circula con su matrícula de origen en otra provincia, o se empeña en responder en otra lengua al saludo en castellano de personas que claramente no la saben hablar.

La diversidad sin unas reglas de juego claras, explícitas y coherentes en el tiempo se convierte fácilmente en una sopa de letras, una lucha de poder, una cacofonía estridente que produce más estragos que resultados. No hay más que calcular el coste de tantos años de destrozos por bombas. Y esto no se arregla con *talante*.

Nuestra rica diversidad cultural puede ser nuestra mayor grandeza, pero para poder sacarle partido, tendremos que aprender a definir unas reglas de juego comunes, a aceptarlas como propias, y mantenerlas en el tiempo, no sea que acabemos sintiéndonos como los niños cuyo padre cambia de criterio cada día para privilegiar a unos o a otros...y le perdamos el respeto.