

Antonio Galindo

# Las MENTIRAS de la ORGANIZACIÓN



Bases para el desarrollo de empresas conscientes

[www.asesoresemocionales.com](http://www.asesoresemocionales.com)

# **Las mentiras de la organización**

Bases para el desarrollo de empresas conscientes

Autor: Antonio Galindo Galindo

**Antonio Galindo Galindo**

Las mentiras de la organización - 2012

Todos los derechos reservados

**ISBN: 9788461595723**

Diseño y maquetación: **Mercedes Cobo Núñez**

**[www.asesoresemocionales.com](http://www.asesoresemocionales.com)**

# Índice

Prólogo .....	1
Lo que somos .....	3
Guía interior para el lector .....	7
A. Estructura y sistema .....	8
A.1. De dónde viene nuestra idea de trabajo .....	9
A.2. De cómo los valores son los que guían a las empresas .....	22
A.3. La mente organizacional.....	36
A.4. Estilos de gestión organizacional: dependencia y autonomía .....	44
A.5. Quién manda en dónde.....	52
B. Las mentiras de las organizaciones dependientes.....	61
B.1. El talento perdido y la ausencia de propósito de vida .....	64
B.2. Nadie puede motivar a nadie.....	75
B.3. Negar emociones y paralizarse .....	81
B.4. La ocultación como sistema de comunicación .....	96
B.5. El paternalismo y la protección de la incompetencia .....	105
B.6. La eterna evitación de conflictos como modo de gestión de las diferencias .....	115
B.7. El individualismo aniquila el trabajo en equipo .....	125
B.8. La escasez y la falta de valor diferencial de las empresas .....	135
C. Organizaciones conscientes.....	141
C.1. La propuesta de las empresas conscientes.....	142
C.2. Sobre la estructura de las organizaciones conscientes .....	146
C.3. El respeto por la desigualdad y la descentralización moral.....	153
C.4. El propósito de vida y la integración de las personas .....	162
C.5. Ser uno mismo, clave de la motivación .....	167
C.6. Emoción, visión, acción .....	174
C.7. La <i>comunicAcción</i> consciente .....	178
C.8. La autonomía como fuente de seguridad personal .....	182
C.9. La transformación de las situaciones de conflicto .....	186
C.10. La visión común que procede de la individualidad en equipo.....	189
C.11. El valor diferencial que procede de la riqueza interior .....	193
Contraste de los principios dependientes y conscientes .....	196
Epílogo.....	198
Bibliografía.....	199



## Prólogo

Este no es un libro de liderazgo, un libro que te vaya ayudar a dirigir mejor, a realizar con mayor eficacia tus proyectos, a desarrollar colaboradores o a ser mejor empresario o profesional independientemente de tu ámbito de trabajo.

No motiva ni lo pretende, no te da ideas sino que te las quita, no te vende nuevos modos de arrollar en el mercado sino que los cuestiona.

Te habla de ti, de lo que haces, de lo que hacen quienes trabajan contigo y te cuenta las verdaderas motivaciones, intereses y deseos que subyacen tras las aparentes *buenas intenciones* de apoyar a otros a crecer como personas, a dignificar el puesto de trabajo o a expandirse en el mercado.

Este libro te cuenta lo que hay detrás. Te lo asocia con la mentira. Y luego te plantea una alternativa: ser conscientes y congruentes.

¿Has pensado alguna vez que, tras la excelente gestión de un recién llegado director comercial a una empresa de alimentación, lo que subyace es una enorme necesidad de demostrar que vale?

Tras la eficacia de un presidente se esconde el megalómano deseo de control pues en su vida privada rezuma el aburrimiento.

El colega que no te dice cómo hacer algo se lo guarda para promocionarse él porque teme que le hagas sombra.

La secretaria del director no ejerce su puesto por talento sino porque es su amiga personal. Y aquel, sumiso al consejo de administración, deja de exponer con claridad sus ideas por miedo al despido.

Veremos que las personas<sup>1</sup> no trabajan porque quieren trabajar sino porque evitan una situación anterior que es peor: el despido, el paro, el desempleo, Éste se ha convertido -antinaturalmente- en el mayor estigma de nuestra cultura. El desempleado se convierte en pordiosero, se expande como un virus y ya forma parte del sistema.

Los cursos, el desarrollo de directores, la consultoría... no abordan las situaciones profesionales desde este gran angular (la conciencia) sino que plantean estrategias paliativas, embellecimiento externo de una situación que mantiene latentes las verdaderas motivaciones de las personas.

---

<sup>1</sup> El libro describe infinidad de casos reales a los que hemos cambiado la identidad para preservar la confidencialidad con nuestros clientes.

Este libro propone que el factor determinante que figura detrás de cada movimiento profesional y acontecimiento de la propia vida es la manera en que uno se siente consigo mismo.

Aunque hablaré genéricamente de empresas, el libro aborda las prácticas de cualquier tipo de organización: gubernamental, política, municipal, hospitalaria, educativa, religiosa... Todas las organizaciones -sin explicitarlo- son títeres al servicio del deseo de control y la preponderancia de lo financiero. No es que las organizaciones sean indeseables sino responsables y cómplices de los mecanismos y resultados que proveen.

Por eso, seas ministro, presidente de una compañía, líder de una organización religiosa, director de un equipo, técnico de un proyecto o administrativo, el libro te habla de las mentiras que asumes como verdades.

Este libro habla de mentiras. Y, al hablar de mentiras, subyace a éstas un concepto de verdad: la verdad interior. La mentira es lo que se da afuera (la fachada, el ego, el quedar bien, el defender la propia imagen...) No se incriminan las mentiras sino que se propone hacerlas conscientes.

La verdad personal es algo que nos acontece, nos sucede sin que hagamos nada, la llevamos puesta. La notamos en modo de *certeza* (conexión con verdades profundas que despiertan la vida dentro de nosotros) como el agua que alimenta la semilla, son inseparables.

Tenemos certeza porque estamos vivos, no hay más explicación que ésta y la vida vive en nosotros a pesar nuestro aunque a veces tengamos la sensación de que se hace corta para unos o larga para otros. Eso depende del estado de ánimo.

El estado de ánimo es coyuntural pero la *certeza* permanece en el interior. Percibimos esta certeza a modo de indicios, señales y pistas internas que hacen que sintamos contradicción con lo que nos sucede afuera. A más contradicción, más certeza por descubrir dentro de nosotros. La *certeza* funciona por disonancia.

No pretendo convencer de nada, sino contrastar lo que hacemos cotidianamente con lo que el libro propone. El fin último es avivar el fuego de la *certeza* interior.

El autor

[www.asesoresemocionales.com](http://www.asesoresemocionales.com)

## Lo que somos

*¿Qué ganamos con navegar hasta la Luna  
si no somos capaces de cruzar el abismo  
que nos separa de nosotros mismos?*

(Thomas Merton)

Estas palabras creemos que las leemos nosotros pero sólo es nuestra imagen quien las lee. Lo que propongo es que nuestra imagen no somos nosotros. La imagen no entenderá lo que sigue a continuación pero el ser interior, nuestra esencia, sí.

Es fundamental darnos cuenta de lo que somos, de que estamos trabajando como autómatas fuera de nosotros mismos. Decir fuera quiere decir que este libro cree que existe un adentro.

El adentro ha tenido y tiene diferentes nombres en los libros de desarrollo organizacional y directivo así como en los programas de formación: ser tú, ser uno mismo, ser íntegro, auténtico... SER.

La tesis principal es que el malestar profesional, las crisis, las rivalidades, los problemas con colegas, los conflictos, las faltas de comunicación o de falta de motivación son las consecuencias de un desajuste entre lo que hacemos afuera (decisiones que tomamos, cosas que hacemos...) y nuestro adentro.

El libro nos ayuda a saber qué somos más allá de la imagen y qué queremos. Y lo hace mediante el método del contraste, o sea, dándonos cuenta de lo que nos sobra o lo que hacemos que no tiene que ver con nosotros. En definitiva, el trabajo y la vida profesional constituyen un espléndido espejo para aprender lo que queremos y a dónde queremos dirigirnos.

Es muy sencillo: la esencia básica de los seres humanos es la congruencia, la integridad, sólo que lo cotidiano suele ser lo contrario: lo incongruente. Pero debido a un hábito inconsciente de invertir las cosas hemos llegado a considerar que lo incongruente es lo que somos.

La esencia es que no trabajamos para otros (aunque lo hagamos para una empresa) sino para nosotros. Pero creemos lo contrario: al decir trabajo entendemos que dependemos de otro –una empresa- para tenerlo.

De forma paralela se ha legitimado que no hay otra forma de vivir sino la de ser incongruentes: se han elevado a *normalidad* la incompetencia y la desconexión del



sentido común de las cosas. Y por lo tanto, no hay referentes afuera que nos representen.

El referente siempre está adentro y no tenemos necesidad de que ninguna autoridad lo testimonie. Pero la estadística ha pervertido el concepto de normalidad y ahora “lo normal” se ha legitimado: vemos *como normal* directores que no saben dirigir, empresas sin corazón y políticos impotentes. Esto es lo que abunda a nivel estadístico y tales roles se han convertido en *modelos* que se copian. Comportándose como ellos (los modelos) las personas viven en la copia de estos estilos de incongruencia.

Pero la integridad de las personas sigue ahí dispuesta a ser escuchada. Esta escucha es el camino para restablecer el equilibrio personal, psicológico, organizacional y social.

Dentro de uno vive el **Ser**, la esencia que espera ser reconocida y que nunca deja de estar. Sabemos que está porque sentimos malestar, contradicción... El malestar es una señal de que nos estamos alejando de nosotros. No sabemos bien cómo ni por qué pero dentro de nosotros tenemos sensaciones que nos indican que estamos saliendo de nosotros mismos, que estamos desintegrados.

El estrés no es sino una alarma de que estamos superando los propios límites. Sólo que la cultura y la costumbre fomentan la superación de los límites como algo deseable y lo considera un éxito personal, algo positivo y encomiable. Lo contrario se vive como conformismo, blandura, debilidad o cobardía.

El malestar emocional es un contraste entre lo que vivimos (imagen) y lo que somos:

1. Lo que somos siempre está con nosotros. Somos libres. No somos dependientes ni esclavos (aunque trabajemos por cuenta ajena).
2. Estemos donde estemos siempre somos nosotros.
3. Hay una identidad falsa que no somos nosotros y que mostramos en el trabajo (imagen). No es ni buena ni mala, sino falsa, porque se opone a lo que somos verdaderamente. No está integrada.
4. De lo que somos nos enteramos porque lo sentimos: tenemos sensaciones, síntomas, emociones... que nos cuidan y guían en todo momento.

¿Sentimos que existe un lugar dentro de nosotros -oculto bajo la apariencia de pensamientos, sentimientos y emociones- que va más allá de la imagen que damos afuera? Desde ese lugar, abrazamos los valores de la vida y SOMOS.

## **Cómo funciona la imagen de nosotros mismos**

Está tan arraigada esta “segunda piel” (imagen) que parece antinatural percibirse de otra forma: al identificarnos con ella, cualquier otra cosa nos hace sentir extraños, imperfectos o defectuosos.

¿Qué es la imagen? Se trata de una inversión del orden natural que llevamos dentro de manera innata, sin esfuerzo ni intercambios, por el sólo hecho de ser y existir. Pero esta dimensión está olvidada a nivel personal y profesional. Está negada, sin que por otro lado deje de enviarnos continuas señales de su presencia interior (en forma de mensajes internos de malestar, contradicciones, dudas o insatisfacciones).

¿Cómo conseguimos que una persona se niegue a sí misma? Dejando de considerar que es un *Ser* e inculcando a ese *Ser* el error lógico de que su supervivencia está amenazada por su propia existencia.

Imaginemos a un niño que vive enjaulado y jamás ha visto ni a un ser humano ni a su propia imagen reflejada. Imaginemos también que ese niño ha sido enseñado desde pequeño a temer, a odiar la figura humana aún sin conocerla. Entonces alguien muestra a este desgraciado niño un espejo, y se le fuerza a que vea su propia imagen humana. ¿Qué hará este niño? El niño sentirá miedo, reaccionará violentamente y romperá el espejo. Si se le pone otro y otro espejo, hará lo mismo una y otra vez. Sin embargo, después de unos cuantos espejos rotos, el niño comenzará a asociar la imagen en el espejo con su propio cuerpo. Entonces el niño, para escapar del miedo, dejará de romper el espejo y comenzará a golpearse a sí mismo. Si el miedo no cesa, el niño podrá llegar incluso a quitarse la vida. Parece una locura...

Pues esta locura ilustra a la perfección cómo funciona la imagen con relación a nosotros mismos: un proceso atávico de desconexión de nuestra esencia que se ha *normalizado* y se transforma en creencias interiores que si hablasen, dirían algo así: "haz algo para salvarte de las consecuencias de lo que estás haciendo", "actúa para salvarte de ese mismo acto", "deja de ser para dejar de temer lo que eres".

## **El cambio como herencia básica del ser humano**

Invertimos mucho en el exterior, en la tecnología, pero no en nosotros. Lo podemos certificar por el exiguo grado de cambio que percibimos dentro de nosotros mismos. De hecho, nuestro contexto cultural afianza la idea de que se ha de ser el de siempre: “es que sigues siendo el mismo” o “no hay quien te conozca”. Ello induce a que hay una idea de estabilidad de cómo hemos de ser, cuando en realidad la vida es cambio permanente.

Denotamos, sin embargo, el cambio afuera: “ya nada es como antes” o “cómo han cambiado los tiempos”. Pero aplicarnos esto a nosotros mismos es visto como fracaso: el éxito es la estabilidad de estar y ser más de lo mismo, de afianzar, cuando la vida es cambio permanente.

Si se ha cambiado el mundo en cincuenta años de tal forma que ni lo reconocemos... ¿Cómo habría cambiado, en esos cincuenta años, nuestro interior? ¿En qué grado y en qué profundidad, si lo hubiésemos desarrollado?

Con mucha probabilidad seríamos diferentes, manteniendo el mismo nombre y apellido tal vez, pero renovados por dentro, conectados, cambiando con cada ciclo de la vida y siendo amigos de la incertidumbre.

Pero la imagen (de nosotros) busca la seguridad de repetir y cree que tener experiencia es tener la misma experiencia una y otra vez. Es decir, no es lo mismo tener cien experiencias que tener la misma experiencia cien veces. Pero a la imagen le gusta repetir, porque le hace tener control. Por eso se niega a someterse al proceso natural de cambio de la vida. De este modo, para manejar el cambio de la vida, lo quiere controlar.

Por lo tanto, el objetivo al que emplaza este libro es recuperar la congruencia (la cordura, en el fondo):

1. El único significado que existe en la vida profesional (y la vida en general) es el que nosotros le damos.
2. La propia experiencia es la que decimos nosotros que es. Nadie más ni nada puede definirla.
3. Dado que somos lo que somos, en cada nuevo momento, tenemos la elección de modificar nuestra vida (aunque trabajemos para otros).

## Guía interior para el lector

Tu imagen de ti, cuando leas lo que escribo, irá diciendo que no es así y que tú lo ves exactamente al contrario. Pero te animo a seguir la lectura porque le hablo al Ser que vive en ti y tienes que conectar con tu congruencia interior que está dormida.

No importa que no estés de acuerdo con lo que voy exponiendo. Sencillamente permite que el libro te impregne.

Entrenar la congruencia funciona por contraste así que tus desacuerdos y sensaciones de escepticismo e incredulidad con lo que lees son fundamentales.

Cuestionar es el primer paso: confronta lo que propongo con lo que tú crees. Y decepciónate.

Para desarrollar la conciencia interior es necesario entender cómo funciona la imagen que hemos fabricado. Y cómo a la imagen le encanta ilusionarse, encontrar recetas y fórmulas mágicas. Este libro decepcionará, por lo tanto, a tu imagen.

Ese es mi propósito, decepcionar. El mejor favor que alguien puede hacer a otro alguien es acelerar su decepción<sup>2</sup>, sabiendo que lo que se decepciona es la imagen, no el Ser interior (que no vive de ilusión sino de realidad).

Vivimos en un mundo profesional de creencias falsas que ilusionan mucho. Este mundo crea más y más imágenes a las que aferrarnos: la creencia en el trabajo digno, la sociedad del bienestar, los derechos adquiridos, el crecimiento perpetuo... ¿Cómo, entonces, no va a molestarle a tu imagen lo que en estas páginas se escribe?

Por lo tanto, querido lector, déjate impregnar por la contradicción porque tu congruencia te está esperando...

---

<sup>2</sup> Joko Beck: *La vida tal como es*.

Primera Parte

**A. Estructura y sistema**

## A.1. De dónde viene nuestra idea de trabajo

*“Trabajo sólo es lo que no lo parece”*

Puede parecer insignificante (de lo *normalizado* que está en nuestras vidas personales) pero *la importancia que le damos al trabajo* es una cuestión fundamental de nuestra cultura y no algo que vaya incorporado por definición a la vida en sí de los seres humanos. Con ello quiero decir que *los diferentes tipos de trabajo* y la manera de hacerlos responden a un modelo concreto, a una concepción determinada de lo que es la vida. Reconocer este modelo puede abrirnos las puertas del cambio personal y organizacional en tanto que hay muchas maneras de trabajar, muchas empresas con estilos y hábitos diferentes que llegan a objetivos de manera diferente y muchos individuos que trabajan equilibradamente, sin estrés y adaptando su trabajo a la vida y no al revés. O sea, que trabajar y sentir placer pueden confluir cuando nos damos cuenta de por qué no confluyen.

Cuando estamos imbuidos en la dinámica cotidiana funcionamos como autómatas, sin detenernos a pensar si estamos o no condenados a mantener las conductas profesionales que tenemos (trabajar tantas horas, relaciones buenas o malas con el jefe, nivel de ansiedad con respecto al cumplimiento de objetivos o volumen de ventas...) Todo esto nos parece *de lo más normal*, ajenos a que tenemos un estilo determinado de trabajar que hemos asumido sin libre capacidad de elección. De hecho, la consideración social del trabajo (salvo para unas cuantas personas que trabajan en lo que les gusta) suele ser la de un “aparte” de la misma vida (“esta es mi vida y aquel mi trabajo”) con connotaciones de **obligación, rutina y presión**.

En nuestra tendencia cultural de Occidente el trabajo funciona desintegrado de la persona. A este enfoque que vamos a escudriñar lo denominaré *el enfoque moderno* sobre el trabajo.

### ¿En qué consiste la concepción moderna de trabajo?

Está normalizado<sup>3</sup> escuchar:

“Me falta tiempo, tengo estrés, no disfruto de mis hijos porque mi trabajo me lo impide”

---

<sup>3</sup> Normal es aquello que es mayoritario pero sin coincidir necesariamente con lo que se adapta a uno mismo.

Estas expresiones dan cuenta de que se han normalizado **la urgencia, la ansiedad y la percepción de que el trabajo aplasta la propia vida afectiva**. Y con ello, se ha normalizado también el desequilibrio entre vida profesional y privada (lo que quiere decir que se ha separado una cosa de la otra). Como consiguientes “normalidades” están el miedo ante la falta de trabajo o, por qué no, el orgullo de tener un trabajo estable y remunerado. Todas estas consideraciones (en aparente positivo o negativo) nos parecen *normales*. Se han convertido en moda (lo que más se repite). Al parecer lo “más normal” han entrado a formar parte –casi imperceptiblemente- de la propia cultura profesional.

## Los hábitos

Todo modelo está sostenido en hábitos que le dan razón de ser y éste que describimos tiene uno escondido y fundamental: **la inercia** a trabajar sin reflexión sobre las pautas que subyacen al estilo profesional que aplicamos. Lo cual nuevamente nos parece *que es normal*.

La consecuencia de la asunción inconsciente de este pernicioso hábito es la de repetir: repetimos, repetimos y volvemos a repetir las mismas conductas una y otra vez. Estamos (sin darnos cuenta) apegados al trabajo, como si de una segunda piel se tratara (es *lo normal* tener esta consideración). Y creemos que solamente hay un estilo posible de afrontar el trabajo:

- La persona que lo hace todos los días a pesar suyo.
- Unas ocho o diez horas al día a costa de su vida privada.
- Que *necesita* trabajar porque si no, haría otra cosa.

Si traducimos estos tres modos de afrontamiento nos encontramos con sus correlativos emocionales, a saber: **la obligación** (a pesar de la persona), **la desintegración** (dar prioridad a la vida profesional por encima de la privada) y **la desmotivación** (la verdadera motivación no es el trabajo en sí sino lo que se consigue con éste).

No estoy sugiriendo que lo mejor sea no trabajar. No. Sólo estoy ilustrando los descriptores básicos de nuestro modelo *normalizado* (moderno) de trabajo: **obligación, rutina, presión y desintegración**. Mi ánimo no es sino radiografiar lo que *está normalizado* (que estamos tan acostumbrados a ello que parece que trabajar sólo puede ser de esta manera). Invito al lector a una revisión de lo que es para él su trabajo y las bases sobre las que lo ejerce, con consciencia y libre albedrío.

Por lo tanto, asumo que a lo que llamamos dinámica profesional no es sino **un continuo de repeticiones automáticas e inconscientes basadas en la inercia.**

Este modelo de trabajo está incrustado en nuestra mirada de las cosas y los fenómenos sociales y políticos. La vida misma está mediatizada por el hecho de trabajar (o no trabajar) y este centro neurálgico que representa el trabajo se sigue alimentando de la separación mortal entre la persona que somos y el trabajo que desempeñamos. Parece "natural", ¿no?

Si de algo se trata es de que no es precisamente "natural" sino todo lo contrario. Lo que sucede es que se ha asumido una "naturalidad" al revés, se han invertido los conceptos, confundiendo "normalización" (lo que hace la mayoría) con que "esta es la única manera de hacer las cosas", habiendo interiorizado que trabajar es sinónimo de algo poco natural, en tanto que, en vez de elevarnos, nos deteriora como personas.

Pocas personas sienten que su trabajo las realiza o expande como seres humanos. Más bien la percepción compartida es que las maneras de trabajar cotidianas pasan indefectiblemente por procesos de inercia, estrés y obligación, con los cuales se convive y resultan inherentes al propio hecho de trabajar.

Con esta percepción, los criterios básicos de bienestar emocional y de calidad humana se han extirpado de los intercambios profesionales. Y ahora, estos elementos *naturales* pasan a invertirse y a considerarse atributos de la vida privada, pero no de la vida profesional. Existe en nosotros una inconsciente creencia que funciona más o menos así: "el bienestar no tiene por qué esperarse del trabajo dado que sólo es eso, trabajo, y en el trabajo no estamos para sentirnos bien" (damos por bien empleado que el trabajo no nos gratifique emocionalmente y lo entendemos como orientado a una gratificación económica o, lo que es peor, a la inversión del concepto de autonomía emocional<sup>4</sup>, es decir, la dependencia de otros).

La motivación profesional suele ser eminentemente económica y, en general, de dependencia de otros. Así el ámbito de la autonomía emocional se relega a un segundo plano. Entonces existen dos posibilidades en la mente de los profesionales: la idea de que el crecimiento personal en el trabajo no existe o bien éste se frivoliza ("sólo unos pocos con suerte disfrutan en su trabajo"). Este modelo, por mucho que abunde, no tiene en cuenta los principios esenciales del desarrollo emocional e integral de las personas ni, cómo ello, impulsa objetivos corporativos.

---

<sup>4</sup> Comúnmente las políticas empresariales desarrollan la tendencia a la dependencia emocional a través de mecanismos como el deseo de poder, el reconocimiento, la promoción o el dinero asociado a la asunción de más responsabilidad) dejando de lado el bastión fundamental del desarrollo humano: la autonomía emocional (trabajar independientemente de factores externos).



La esencia de lo que propongo es que, el beneficio de la empresa no es incompatible con el beneficio emocional e integral del individuo. Pero raramente escuchamos a profesionales -que trabajen por cuenta ajena-decir que las empresas en las que trabajan les hagan crecer o que les beneficien emocionalmente.

### **¿De dónde viene que trabajar ocupe un plano fundamental en la vida cotidiana?**

Pensemos en la vida de un profesional:

- Dedicar más de la tercera parte de su día al trabajo.
- En el trabajo deposita la fuente de su subsistencia.
- El trabajo le da sentido a su vida cuando no tiene otra cosa.
- En el trabajo establece relaciones sociales más o menos importantes.

O sea, el trabajo está muy presente en la vida de las personas.

A esta idea vamos a añadirle más detalles cotidianos: cuando a alguien se le conoce por primera vez, después de preguntarle cómo se llama, es muy común continuar con el típico: ¿y a qué te dedicas? ¿No es curioso que la segunda pregunta haga referencia a lo que se hace profesionalmente? Es lógico, pues el trabajo es un signo importante de identidad en nuestros intercambios interpersonales; atestigua y posiciona al sujeto. Si nos dicen en qué trabaja alguien, la mente establece relaciones de nivel social, económico... (nos hacemos “una idea” indirectamente de la persona). Estos son los parámetros con los que solemos (sin darnos cuenta) entablar la relación con alguien. Incluso fuera del ámbito profesional (en una fiesta, una cena con amigos desconocidos, un encuentro afectivo) esa pregunta suele ser de las primeras que se expresan.

Podríamos preguntar todo lo demás: cómo estás, qué te gusta hacer en tu tiempo libre, qué comidas te gustan...pero la pregunta “¿a qué te dedicas?” sale a colación tarde o temprano y etiqueta (casi inconscientemente) a la persona que tenemos delante.

Con todo ello reforzamos nuestra tesis: que el trabajo es importante en la vida de las personas. En este caso también en el conocimiento mutuo que se da en las relaciones interpersonales.

La importancia al trabajo es algo con lo que hemos sido educados. Desde pequeños aprendemos a ver a padres y madres que trabajan: salen de casa y van a un lugar (el trabajo) a causa del cual no les vemos hasta la noche (si es que les vemos); nos dicen que trabajar es importante y necesario para ser alguien en la vida; que hay que tener

un “buen” trabajo, que trabajar es la manera honrosa de ganarse la vida.... Estas percepciones se han ido convirtiendo en creencias profundas que incorporamos en la infancia, mantenemos en la adolescencia y trasladamos a la propia “búsqueda” de trabajo cuando dejamos de estudiar.

Sea por la vía que sea el trabajo (en todas las edades) es un tema fundamental en la definición social de las personas. El estatus, la retribución y el propio bienestar (o ausencia de éste) vienen de la mano de eso que denominamos *trabajo*.

El trabajo es un bastión fundamental de nuestra cultura y, entender el funcionamiento de las organizaciones, pasa por revisar las creencias que hacen que el trabajo se mantenga como un tema fundamental de la vida de las personas (sea porque lo tienen, quieren otro o no lo tienen).

Para el desempleado el trabajo es el tema que no tiene; para quien se aburre haciendo el suyo, el trabajo se convierte en tema en tanto que quiere otro; el que lo tiene de toda la vida, quizás querría no tenerlo. El trabajo está en la mente de las personas como algo importante a hacer, de lo que ocuparse, precisamente porque el trabajo, en nuestro mundo moderno, está asociado a un potente estímulo de reconocimiento externo: el dinero. Cuando trabajamos recibimos dinero a cambio, un dinero “que alguien nos da pero que es nuestro” debido a que hemos entregado nuestra capacidad de trabajo a cambio de ello.

Se trata definitivamente de un intercambio “dignificado” en tanto que, la cantidad de dinero que obtienen las personas a través del trabajo que realizan, es también un indicativo del propio poder personal e incluso de la valía del individuo: quien más tiene, más consideración social tiene y quien menos, menos.

Y este mecanismo se generaliza a otros ámbitos: quien más tiene compra más y comprar es señal de bienestar, de que las cosas van bien. Existe el estereotipo: “quien gana más dinero puede permitirse una holgada vida que le hace mantenerse y ser libre”.

En este punto entroncamos con una de las más codiciadas asociaciones de quienes aspiramos a tener dinero como consecuencia de nuestro trabajo: que el trabajo nos hace libres...

### **El trabajo no nos hace libres. Nos hace libres el placer<sup>5</sup> de trabajar**

---

<sup>5</sup> Uso la palabra placer por su relación directa con la autonomía emocional, en tanto que no hay razones externas que expliquen que se haga tal o cual trabajo, sino una profunda sensación interna de conexión con aquello que hacemos.

¿Quién trabaja por placer?

Plantear el escenario de *trabajar por placer* puede sonar como una excentricidad. La reacción inmediata es... ¿pero qué tiene que ver el trabajo con el placer? Es claro: esto lo piensa la mente que ha desintegrado el placer de su dedicación. No es extraño que personas que escuchan tal frase sientan que es un idilio inalcanzable hacer coincidir ambos conceptos: placer y trabajo.

En un fin de semana que compartí con unos colegas de profesión, uno de ellos –en su casa rural en Ávila- me mostraba sus obras gráficas: grabados y litografías hechas con esmero, amor, detalle a detalle, cuidando la forma y el sistema de impresión. Se jactaba recordando que ahora se había industrializado el tema grafico pero que la esencia de las cosas estaba en el trabajo artesanal... Disfrutaba y sonreía (sin perder de vista sus obras y trabajando sobre ellas) de tal manera que nunca (en su vida profesional) se había mostrado tan efusivo y entusiasta. Pensé: "¡caramba!, éste es el verdadero Luis que yo no conocía"... Era tanta la pasión con la que seguía manipulando sus herramientas y creando nuevos bocetos, que expresé:

- ¡¡¡Qué maravilla de trabajo haces!!!

Y él velozmente puntualizó:

- Esto no es trabajo, esto lo hago para mí.

Me quedé estupefacto al oír sus palabras: mi colega, no sólo acababa de desprender dos ideas para mí unidas, íntimamente relacionadas, el trabajo" y el "para mí" sino que llegué a la conclusión de que ahí se encontraba otra de las potentes asociaciones culturales que se han convertido en creencia y que todos vivimos como *normales* (cuando no lo son) sin saber bien por qué ni de dónde vienen.

Al igual que el trabajo se ha desconectado del placer y la realización personal, se ha desconectado del "para mí". Mi colega, en su frase, estaba diciendo que una cosa es trabajar y otra el beneficiario de su trabajo.

¿No es un trabajo su dedicación apasionada a las litografías y grabados? ¿Cómo es posible, si se apasiona y disfruta haciéndolo, que no lo considerase trabajar? La respuesta a esta pregunta no la explica únicamente el tema económico (que solemos llamar trabajo a aquello por lo que recibimos dinero cuando lo hacemos). Hay algo aún más profundo y es que nuestro concepto inconsciente de trabajo es lo que hacemos para otra persona, sin que repercuta en nosotros.

Trabajar es la vivencia de una dedicación "afuera". Se suele considerar *trabajo* a lo que no repercute en nosotros, mientras que lo que nos repercute (hacerlo para mí) -

aun cuando pasamos horas haciéndolo- eso no es trabajar. Interesante inversión de realidades...

Paralelamente (como he señalado) la asociación económica es fundamental: consideramos trabajo lo que se paga o recibimos retribución por ello mientras que declaramos al destierro (*eso no es trabajar*) lo que hacemos de corazón pero no nos retribuye. Con este planteamiento le acabamos de poner precio a nuestra pasión: si fuese pasión pagada sería *el no va más*, pero lamentablemente se queda en trabajo retribuido carente de pasión.

La creencia se fortalece cuando expresa con fuerza inconsciente un lema perverso: “la pasión no vale dinero”. Entonces nuestra atención se dirige al dinero antes que a la pasión dado que ésta, si no es rentable, no la consideramos ni siquiera un trabajo. Llamamos trabajo a lo que “no es para mí” porque si lo fuera, no sería trabajo.

Y la ecuación inconsciente va tomando vida propia:

“Trabajo es lo que hacemos para otro, no tiene que ver con la pasión, es externo a mí, pero eso sí, me pagan. Entonces vale”.

La vivencia de que la pasión no sea una idea rentable parece haberla convertido en una realidad de segunda clase: porque lo primero es subsistir a través de recibir dinero -cuyo medio es trabajar- y lo segundo (a veces inexistente), la pasión.

Para comprender la dimensión emocional de este proceso de priorización, podemos hacer unas traducciones:

- Donde dice pasión = eres tú el beneficiario, en quien repercute.
- Y donde dice trabajo que da dinero = son los otros los beneficiarios, en quienes repercute el trabajo.

Por ende, trabajar representa estar *fuera de uno* para estar *en las manos de otros* y sus múltiples consecuencias: trabajar para otros, recibir de otros, esperar el trabajo de otros... Existe una vivencia interior de separación de dimensiones en tanto que lo que repercute en otros no puede repercutir en mí.

Hay una expresión cotidiana que avala esta tesis. Se suele preguntar... “¿para quién trabajas?” Y la respuesta es...“para esta o aquella compañía”. Al asociar trabajo con una finalidad afuera de nosotros (para otro, a cambio de dinero) estamos construyendo una experiencia que, mantenida en el tiempo, no es indiferente: se ha cristalizado que el trabajo que hacemos para otros no nos incumbe a nivel profundo y personal.

Aparte de la vivencia del trabajo para otros y la motivación económica como vía de mantenimiento de la conducta profesional, las personas tenemos clara consciencia de lo que significa “hacerlo para mí”: la vida privada está llena de espacios y dedicaciones que las hacemos *para nosotros*. Lo que hacemos para nosotros es lo que realmente nos motiva, nos hace sentir bien y nos da la vida; es decir, todo lo que nos acerca a la autonomía emocional.

Las sensaciones internas no necesitan de retribución económica para ser sentidas como tales, ni requieren el permiso de un jefe o una organización para que sean reales. Pero lamentablemente el peso de las creencias internas es tan fuerte que se ha construido un sucedáneo de la propia vivencia interior: *sólo tiene entidad y existe lo que otros refuerzan y aprueban de mí*. Y lo que no ven los otros como válido, mejor descartarlo.

### **El trabajo para otros es el intermediario para obtener riqueza**

Como hemos visto, desde el punto de vista de la dependencia emocional, las motivaciones externas (el dinero entre ellas) son ahora las causantes de que trabajemos y no la propia motivación interna. Creemos que hacer cosas para otros a cambio de dinero es lo que hay que hacer, a nadie le extraña. Esta creencia se ha normalizado tanto que ahora lo contrario es lo raro: “sólo algunos se pueden permitir (nuevamente asociado al dinero) hacer cosas por pasión” o “sin dinero no te puedes permitir pasión profesional”.

No existe una relación directa de las personas consigo mismas en el acceso al dinero si no es a través de un intermediario externo: por lo tanto, entre “yo” y “tener dinero” hay que dar la entrada a un tercero, *el trabajo para otro*:



Sólo téngase en cuenta que hemos perdido de vista la posibilidad del camino directo:



Pocas personas se atreven a establecer esta última ecuación, que es precisamente la real a efectos de autonomía emocional: **no necesitas ningún trabajo (que no seas tú y lo que te apasiona) para obtener dinero**. Hemos convertido al trabajo en un intermediario entre el ser nosotros mismos y el hecho de obtener riqueza material. Un intermediario impone que siempre haya un testigo en medio entre nosotros y la manera de obtener dinero. Ese testigo es un plural y tiene nombre propio: las organizaciones.

## La valía personal asociada al dinero que proviene del trabajo

No es extraño que muchos padres pongan énfasis en la siguiente creencia cuando orientan a sus hijos: “hay que tener un trabajo digno”.

Algunos hijos adolescentes quieren ser actores (o dejar de estudiar para trabajar) pero ello no se considera *digno*. Existe un miedo subyacente a la dignidad: que no se encuentre trabajo en lo que apasiona, que el mercado de trabajo no tenga ofertas al respecto; o que, como consecuencia de ese trabajo, no se obtenga el suficiente dinero.

Una dedicación que no da dinero se estima que no es digna (el valor social lo da la cuantificación, la cantidad de dinero, cuanto menos la presencia de éste). Y dado que la cuantificación es medida de la dignidad de una dedicación, entonces no es digno dedicarse a lo que se cree que no ofrecerá trabajo u ofrecerá poco dinero.

Nuestra cultura tiene valores que legitima o castiga cuando éstos no se dan. Estos valores provienen de filosofías católicas, calvinistas y protestantes: la dignidad, la honradez, la responsabilidad... Todos ellos se han asociado al trabajo: trabajo honrado, digno, derecho al trabajo, trabajo responsable... incluso el trabajo se ha asociado a realización.

Creemos que a través de un trabajo no sólo accedemos a ser dignos, honrados, responsables sino que además es una fuente de realización: pero ¿cómo puede realizar un trabajo que no apasiona o no repercute en quien lo ejerce?

La respuesta es clara: el mero hecho de trabajar es lo importante. Nos hemos quedado con la parte superficial y externa de esta recomendación moral. Así, estos valores inherentes al hecho de trabajar en sí hacen del hombre que no trabaja -como no reúne los tan ansiados valores que sólo puede darle el trabajo- una entidad exenta de valía. Sin trabajo, el hombre NO VALE. Hemos construido una creencia social enorme en torno a la validez misma de las personas: vale más quien trabaja que quien no trabaja.

Sabemos que esto no es así, que en teoría, *todos valemos*, independientemente de si trabajamos o no, pero ¿qué le podemos decir a una persona desempleada que lleva un largo tiempo *buscando trabajo* y no lo encuentra?: o tiene mucha *consistencia personal* o puede empezar a dudar de sí misma.

Propongo que la falta de trabajo, mantenida en el tiempo, merma la confianza personal de las personas. Están descritos cuadros de ansiedad, depresión, sentimiento de culpabilidad y de vergüenza en los desempleados. Como se planteará más adelante, el desempleado es casi un estigma.

Existe otra paralela connotación social importante alimentada por el sistema educativo: *si no trabajas, eres un holgazán*. La percepción social no da alternativa: o

haces algo útil (estudias o trabajas) o tu conducta es de vago, flojo, de lo socialmente más deleznable. Con la actual tasa de desempleo (al ser estadísticamente significativa) parece indecente seguir usando estas creencias, pero en el fondo de nuestro estilo de pensamiento, hemos crecido con esta asociación: no trabajar es sinónimo de parasitismo. Por muy duro que resulte escucharlo existe la creencia de que un desempleado es un holgazán. Como ilustraré más adelante no siempre ha sido así históricamente, ni en todos los estratos sociales se mantiene esta asociación entre vagancia y falta de trabajo.

### **La inversión del principio de libertad del trabajo**

*Arbeit macht frei* (el trabajo hace libres) era el slogan adoptado por el Gobierno de la República de Weimar<sup>6</sup>, ensalzando los efectos de su política de impulso de grandes obras públicas para combatir el desempleo. Este eslogan fue mantenido por el gobierno del NSDAP (Partido Nazi) cuando llegó al poder en 1933. A la entrada de algunos campos de concentración, este lema recibía cínicamente a los presos que entraban. Y en otros, como *Dachau*, se añadieron a la inscripción otras palabras que se atribuyen a Himmler<sup>7</sup>: "hay un camino a la libertad. ¡Sus pilares son obediencia, laboriosidad, fidelidad, orden, limpieza, sobriedad, veracidad, sacrificio y amor a la patria!". No se trata sino de asociar el trabajo a valores que pretendidamente lo ensalzan para luego llegar a desprenderlos de las personas<sup>8</sup>.

Esta connotación de *pretendida libertad* que procura el trabajo está patente en las relaciones profesionales actuales: alimentados con todos los valores que depositamos en el hecho de trabajar y la potente connotación de realización personal asociada al mismo, el trabajo se convierte en paradigma de libertad. Pero al final es un paradigma que sólo se queda en promesa.

¿Qué es lo que hace que un trabajo -que se hace para que repercuta en otro pero se recibe dinero por ello, que no apasiona y no tiene que ver la persona- se asocie a algo libre? ¿Cómo ello puede producir realización y mucho menos sensación de libertad? ¿No parecen conceptos incompatibles?

Hay una explicación inmediata: se unieron los conceptos (trabajo y libertad) en tanto que el dinero es el que posibilita hacer lo que se quiere hacer cuando éste se gana y, gracias a una dedicación, se nos paga. Si trabajamos, *nos sentimos libres* en tanto que

---

<sup>6</sup> La **República de Weimar** fue el régimen político y el periodo histórico que tuvo lugar en Alemania tras la Primera Guerra Mundial y se extendió entre los años 1919 y 1933.

<sup>7</sup> Jefe de las SS.

<sup>8</sup> Cuando un valor no es sostenido por personas, entonces adquiere vida propia y se convierte en adorno propagandístico sin contenido alguno.

tenemos dinero. El trabajo se convierte en una *promesa de libertad* mediatizada por un poderoso sentimiento de escapar de una situación presente (tener poco dinero, estar sin casa, no tener trabajo o no ganar lo suficiente).

Esta *promesa de libertad* es un arma de doble filo... se busca pero se repudia. Veamos:

La sensación de libertad de este proceso viene del deseo de cambiar nuestra realidad económica y el trabajo es el fiel medio que la provee. Pero, al mismo tiempo, al tratarse de un trabajo para alguien "que no somos nosotros" (que repercute en otro) se desarrolla invisiblemente una relación de dependencia que choca con el ansia de libertad: los trabajadores dependen de la empresa para obtener riqueza y el mediador (empresario) se convierte ahora en el *dosificador de la libertad* en tanto que el trabajo, la retribución, el horario y las vacaciones dependen de éste y no de quienes trabajan.

La dependencia es la condición del trabajo para otros y, a nivel emocional, el nudo básico de la falta de autonomía. En este punto, el ansia de libertad proviene de escapar de nuestra profunda sensación de *habernos vendido a otro*. De hecho, dependientes de otro para obtener trabajo y ser pagados, las personas viven el trabajo como eso, algo indeseable pero que no pueden dejar de hacer ante la necesidad de subsistir.

Si traducimos dependencia por una acepción algo más radical, en el fondo, y aunándome con la vivencia emocional de muchos profesionales, me temo que el trabajo se ha convertido en una promesa de escapar de una *esclavitud auto-impuesta*<sup>9</sup>: "para tener dinero, estoy condenado a trabajar para alguien que no soy yo pero a quien necesito a pesar mío". Y las propias organizaciones favorecen este estilo cuando dejan de contemplar que, la consecución de objetivos corporativos, no es un fenómeno aparte de la necesidad fundamental de autonomía emocional de los trabajadores.

Uniendo esta reflexión con la observación de los hechos tales como que algunas empresas no han cambiado sus sistemas de producción y siguen prefiriendo trabajadores dependientes más que seres humanos autónomos y productivos; o que existen estrategias corporativas que consideran que ganar dinero es sinónimo de productividad, entonces asistimos a lo que estoy denominando en este subcapítulo *la inversión del principio de libertad en el trabajo*.

---

<sup>9</sup> Esta percepción de *esclavitud* hace referencia a una sensación compartida de que creemos que somos libres cuando trabajamos pero paralelamente se sufre el peso de lo contrario: horario impuesto, con sueldo limitado, margen de maniobra restringido... y dosis de inevitable sometimiento a la autoridad.



## La nobleza se jactaba de no trabajar

El concepto de trabajo en el que hemos crecido y vivimos actualmente no ha sido siempre el mismo. Está asociado a variables históricas muy interesantes.

Esta idea de trabajo rodeado de valores de dignidad, libertad y responsabilidad son relativamente recientes y se conformaron con la revolución industrial. El momento en el que las ciudades crecen se acumula población activa porque se necesita mano de obra para trabajar en las fábricas.

Hasta entonces se mantenía la división de los que trabajaban y no trabajaban (pueblo y nobleza)<sup>10</sup>. Para los nobles el trabajo no tenía connotación de dignidad sino todo lo contrario: precisamente trabajar era percibido como menoscabo del propio estatus. En el dicho “el español, pobre, pero honrado”, se hace mención a la deshonra de realizar un trabajo y la preferencia por la pobreza, antes que someterse a la propia acción de trabajar.

Para contextualizar esta visión noble del tema profesional recurro a un arquetipo universal bastante reconocido: la figura de Don Quijote de la Mancha, caballero (noble) que no trabaja pero vive bien, le sirven y se dedica a lo que le gusta, las novelas de caballería. Este arquetipo sigue vivo en nuestra concepción de las cosas y se materializa nuevamente en creencias compartidas. De hecho, hay expresiones como: “ensuciarse las manos y remangarse” (lo que supone que el trabajo es indigno, sucio: *trabajar es mancharse las manos*); “pringar” (cuando a alguien se le requiere para hacer un trabajo desagradable o que nadie quiere hacer) o “vive como un marqués” (una persona que no hace nada *productivo*). Este enfoque “noble” de la concepción de trabajo choca con el enfoque moderno, donde la asociación a valores calvinistas (responsabilidad, dignidad) son los que han impregnado el contexto profesional actual.

Efectivamente, desde el enfoque moderno, no puede mantenerse que el trabajo ensucie, sino todo lo contrario: es hasta un orgullo. Pero no olvidemos que esta concepción es muy reciente en el tiempo. Y sobre todo propongo –a nivel de las creencias que mantenemos sobre el trabajo- que ambas tendencias coexisten y se complementan, ambas generando influencia en la manera de entender los procesos profesionales y los estilos de trabajo de las organizaciones.

La concepción “noble”, en donde el trabajo vulgariza a la personas, sigue vigente en la mente de muchos profesionales. Si bien parece un discurso antiguo, esta visión de “clases” opera en la mente de las personas y -aunque los hijos de nobles ahora trabajan también- se tiene de ellos la percepción de que hacen lo que quieren y, por lo tanto, son más libres.

---

<sup>10</sup> Me temo que sigue siendo así a pesar de los intentos de homogenización social y el principio de igualdad.

Este capítulo nos lleva al siguiente, que tematiza la autoridad moral como base del modelo de autonomía emocional que proponemos y explica por qué no es un modelo que abunda en las organizaciones.

## A.2. De cómo los valores son los que guían a las empresas

*“No busques tu tesoro afuera,  
busca adentro”*

Como veíamos en el capítulo anterior, se ha desconectado la *pasión*<sup>11</sup> del contenido del trabajo, pasando a denominar *trabajo* a lo que no apasiona pero da dinero.

Es curioso, el enfoque moderno cree que la pasión se puede obviar, como si nos extirparan un pulmón y empeñarse en mantener que seguimos respirando bien. Este enfoque no contempla que, lo que estamos llamando *pasión*, es esencial en la constitución del ser de un individuo consistente y la ve separada e incompatible con la consecución de objetivos corporativos.

Esta separación no es indiferente al desarrollo integral de las personas. Es causante de los actuales problemas de motivación que tanto preocupa a los departamentos de Recursos Humanos. La desconexión profesional entre pasión y trabajo inicia un proceso invisible de desconexión y destrucción interior que se ha convertido en hábito. Y lo que es peor, desconexión y destrucción interior se han *normalizado* como necesarios.

La pasión no se puede aparcar: ¿te imaginas a alguien diciendo: “dentro de dos años te amaré apasionadamente”, o “me apasionaré el mes que viene que ahora no tengo tiempo”?

Decimos casi sin darnos cuenta: “ya me cuidaré más adelante”, “haré lo que me gusta cuando me jubile”, “me centraré en mí cuando tenga tiempo”... Estas frases son inversiones de la realidad. La mente humana juega con el tiempo huyendo del sentido del presente (de lo que está sucediendo aquí y ahora). Trata los aspectos personales como cuentas corrientes, susceptibles de manejarse a modo de inversión financiera a largo plazo. El enfoque moderno presenta un modelo de inversión *económica* sobre nosotros mismos.

Quiero llamar la atención sobre este punto dado que, estamos tan imbuidos en una cultura desvinculada del aquí y ahora, que quizás no se vea que *es imposible dejar de hacer lo que uno quiere hacer*. No nos podemos “aparcar” a nosotros mismos pero culturalmente así nos tratamos, creyendo que podemos postergarnos y demorar así la toma de decisiones sobre nosotros.

---

<sup>11</sup> En este contexto, pasión equivale a realizar el trabajo con repercusión en uno mismo al tiempo que sentir placer y realizarse como persona.

Imaginemos a alguien diciendo: “aunque tengo hambre, lo dejaré para el mes que viene”. Ese alguien moriría de hambre si lo hiciera. Lo mismo pasa con las pasiones y sensaciones interiores: si las demoramos, iniciamos un invisible proceso de auto-alejamiento de nuestro ser. La pasión obviada o postergada pasa factura a nivel emocional y opera en nuestra contra y en contra de la organización en la que trabajamos. Las pasiones postergadas *nos consumen*.

Dicho de otro modo, una capacidad que no se entrena no queda intacta, sino que se atrofia y, dado que no usamos la pasión, ésta cambia de modalidad emocional: frustración, abatimiento, sentimiento de obligación... o sea, auto-destrucciones que no quedan libres de consecuencias físicas, emocionales y mentales.

De hecho, personas que no consiguen lo que quieren en las empresas usan mecanismos que compensan la frustración a otro nivel. La pasión y los deseos de crecimiento personal representan un modo de energía que, como tal, nunca desaparece sino que se transforma. Así, los modos usuales de transformación del *bloqueo de la pasión* –aplicados a la organización- suelen ser dos:

- Los que se expresan en contra de la empresa.
- Los que se expresan en contra de nosotros mismos.

El siguiente caso ilustra la combinación de ambos modos:

*Horacio es comercial y espera con ansia la promoción a jefe de departamento. Va a cumplir 45 y lleva diez años en la empresa. Piensa que cae por su propio peso ser él la persona que deba sustituir al fallecido director.*

*Pero la decisión de la empresa es otra: se contrata a un joven director comercial de fuera de la compañía, basándose en criterios de fuerza, dinamismo y renovación del clima interno del departamento.*

*Cuando se entera, Horacio sufre un proceso de frustración que le lleva, a partir de entonces, a descuidar sus tareas y a boicotear la toma de decisiones del nuevo director.*

Cuando la energía del propio deseo se ve frustrada no queda intacta sino que busca ámbitos de acción compensatorios. Ello continúa con un proceso de auto-destrucción que impacta en la propia gestión profesional y la de otros.

Los profesionales, inmersos en esta contradicción interna (pregúntese el lector si ha vivido esta sensación) se delatan porque se muestran propiamente *mueritos en vida* mientras las gestiones profesionales se maquillan de cautela, previsión de futuro y anticipación productiva (preservación de la propia imagen).

Si la organización funciona sin considerar que este proceso opera a cada instante ente sus empleados, entonces trabaja con profesionales que son puras bombas de relojería, a punto de estallar.

### **“Ya lo haré cuando tenga tiempo”**

La creencia en el tiempo (no en el presente) es la clave. Al erradicar la pasión del trabajo se ha dejado a las personas desnudas, invalidadas, obviando que la pasión es la huella del presente que más nos representa y a través de la cual nos damos cuenta de que estamos haciendo sólo y exclusivamente lo que estamos haciendo (presente).

El enfoque moderno que repetimos dentro de nosotros mismos invierte en pasado y en futuro: se lamenta de lo que pudo haber sido y no fue o anticipa acontecimientos que seguro serán mejores que las circunstancias actuales.

En este contexto, Mihaly Csikszentmihalyi desarrolla el concepto de *flujo*. En su libro *Fluir (flow). Una psicología de la felicidad* lo define como un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa. Todo el ser está envuelto en esta actividad, y la persona utiliza sus destrezas y habilidades llevándolas hasta el extremo. La persona está en *flujo* cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y experimenta una enorme satisfacción.

Si se trata de una sensación tan apasionante, ¿por qué no es más frecuente y se prodiga en las organizaciones?

### **Los valores olvidados**

Es tal la presión organizacional sobre los objetivos que los sujetos no saben que estos objetivos tienen que ver con ellos mismos: se vive al objetivo como algo fuera de uno, más allá, una cifra a la que tenemos que llegar, como la meta de una carrera de fondo sin corredor, en la que hace falta invertir recursos externos (tiempo y dinero, básicamente). En la mitad de la carrera hemos perdido velocidad, porque hemos supuesto que alguien corría pero sólo intervenía la imagen de ese sujeto.

Este enfoque en aspectos externos a las personas deja de lado el tesoro productivo primordial y auténtica fuerza trabajo: la orientación a los valores, valores que todas las personas encarnan en mayor o menor medida y que no se usan entre los recursos anteriormente citados. De lleno en el proceso de auto-alejamiento de nosotros

mismos, recurrir a recursos internos es extraño. Señalo dos principales recursos internos: los valores que nos representan y la asunción de riesgo.

#### *Caso Calvados*

*En un restaurante de nivel medio unos clientes piden una copa de un vino excesivamente caro para ellos y el camarero informa que necesariamente, para consumir este vino, se ha de pedir la botella entera que, en este caso, sobrepasa la capacidad económica de los comensales.*

*Sabiendo el camarero que está prohibido abrir una botella para servir una sola copa de tan excelente vino, toma libremente la iniciativa de abrir la botella y llevarla a la mesa, diciendo:*

*-Les sirvo una copa y aquí les dejo la botella. No hace falta que paguen más de una copa si la consumen entera pero no quiero que se queden con las ganas de que prueben lo que desean.*

*Tras dejar la botella el camarero informa al jefe de sala de su decisión y éste, enfadado, decide no dar vuelta a tras a la decisión adoptada por el camarero.*

*Los clientes consumen más de una copa pero el camarero insiste, ante el jefe de sala, que sólo se cobre lo acordado, una.*

*A regañadientes el jefe de sala acepta pero sintiendo que el restaurante está perdiendo dinero en el servicio a la mesa de estos comensales.*

La primera reacción es pensar que el camarero, por su cuenta, se debe a las normas del restaurante y que está causando un perjuicio a la empresa, pero en la mente del camarero su guía no son las normas sino el valor de “servicio al cliente” que está por encima de las normas.

Las acciones de este profesional de la hostelería muy bien pudieron haber sido causa de despido (en este caso no fue así) pero nos ilustran que, cuando el jefe no está orientado a valores, las personas de cualquier nivel jerárquico, pueden representar valores. Ésta es su libertad de elección cuando la persona *vive dentro de sí misma* y se alimenta de sus valores (servicio al cliente, en este caso).

Las empresas suelen someter la iniciativa de las personas al cumplimiento de las normas y creen que las normas generan productividad, descuidando que el recurso interno de cada persona y la consideración *del valor por encima de la norma* son las verdaderas fuentes de beneficio corporativo.

La estricta mirada en la cuenta de resultados usa la norma como techo y criterio exclusivo en las relaciones profesionales. Pero esta perspectiva es sólo una. Existe algo que está por encima de las normas y que todos llevamos puestos: valores.

Siguiendo el hilo de este caso se pone de manifiesto algo importante: **que existe una jerarquía moral por encima de la jerarquía formal.** Y que comúnmente las empresas tienden al mantenimiento de la formalidad, descuidando el valor que están representando, en un momento dado, los profesionales.

Valores como congruencia, integridad, servicio, defensa del bien común... no abundan, en tanto que los profesionales ya no ejercen su dedicación desde sí mismos.

Pero no hace falta tener una vocación para entender lo que significa la pasión aplicada a un puesto de trabajo. La pasión no es sólo una cuestión de hacer lo que nos gusta y, como consecuencia de ello, ganar dinero. La pasión es algo que cada profesional puede poner en su trabajo. Y ello se consigue en base a permitir la libre iniciativa.

Para complementar el análisis de los recursos internos que tienen los profesionales, no sólo los valores son el elemento exclusivo. El otro mencionado es el riesgo. Arriesgar es crucial para el desarrollo de una mentalidad autónoma en la organización. Un profesional que arriesga (más allá de lo establecido) es un profesional rentable:

*El anterior camarero (muchos lectores pensarán que la empres ya debería haberle despedido) cambia una botella de vino a otra mesa siguiendo el mismo planteamiento:*

*Un comensal ha pedido un vino (también de gama alta) pero no se atreve a decir que no le gusta. Al llamar al camarero le comenta su intención veladamente:*

*-¿Cómo sabe uno que este vino es bueno?...*

*El camarero le responde con todo lujo de detalles:*

*-Bueno, mire el color del corcho: su humedad y color son significativos de que su tiempo de destilación es lo suficientemente elevado como para producir que en la copa el vino no baje el líquido lentamente al moverlo. Además tiene aromas de roble, indicativo de la barrica en la que ha estado sedimentándose durante cinco años... Podría seguir diciéndole más características que, desde mi punto de vista, hacen que este vino sea excelente pero permítame decirle que el criterio primordial para saber si el vino es bueno es que a usted le guste.*

*El cliente, extrañado por la claridad del camarero, duda sobre si pedir el cambio de botella dado que aquel se lo pone en bandeja. Pero el camarero, anticipándose, le dice:*

*-Se lo cambio, no tengo ningún inconveniente.*

Nuevamente la elección del camarero es libre (y, para algunos, fuera de lugar si están orientados a normas y resultados inmediatos). Lo que quiero remarcar aquí es que el camarero antepone el principio de servicio al cliente arriesgándose (por ejemplo) a ser despedido: no hay mejor embajador de una empresa que un colaborador casado con este principio.

Ni el cliente tiene la razón, ni el jefe, ni el propio camarero. Es el principio el que la tiene. Estamos en organizaciones que dicen tener valores pero no siguen las conductas sencillas, llanas, que conducen a la auténtica expresión de lo que es un trabajo. Dicen una cosa pero hacen otra. Y el riesgo se valora siempre en sentido conservador sin tener en cuenta que iniciativa y riesgo van de la mano.

¿De dónde viene la posibilidad de que un profesional tenga capacidad de riesgo? De la confianza en sí mismo: se arriesga cuando se cree en sí mismo. La explicación vuelve a ser emocional, personal, interna y no tiene nada que ver con posicionamientos de mercado.

Pero creo, por el tipo de estructura y finalidad de muchas organizaciones, que su tendencia a asumir que los profesionales arriesguen es limitada: tienen miedo. Al haber cortado la llave y el acceso a uno mismo (a creer en uno mismo y que la consecuencia de uno mismo sea productiva) suele ser que las personas no arriesgan en el trabajo: más bien las tendencias son de acomodación, repetición, mantenimiento de lo que hay y búsqueda de seguridad. El riesgo se ve como una frivolidad o conducta de profesionales excéntricos, que “se pueden permitir el lujo” de hacerlo porque les da igual que les despidan.

Olvidamos con este esquema que, cerrar la propia fuente de asumir riesgo (que genera autoconfianza) es cercenar el acceso a uno mismo, porque sólo la acción que sea congruente y placentera (a nivel personal) puede realmente tener impacto en la organización. Los profesionales sólo pueden apoyar objetivos corporativos bebiendo de ellos mismos, estirándose, saliendo de sus zonas de comodidad y, con ello, expandirse. Muchos directores no saben ver que la expansión personal es la causa de la expansión organizacional. Y es que, los departamentos de Recursos Humanos usan el nombre (recursos humanos) pero no las acciones que conducen a la humanización: parece que están desconectados los procesos humanos y de gestión.

Cuando vemos el trabajo como algo propio, entonces hay implicación. Si no, se trata de una dedicación que no revierte en uno mismo y la tendencia será a descuidarla: es lógico, dado que, por mor de leyes emocionales, solo podemos cuidar de algo cuando cuidamos de nosotros mismos.

Valores y riesgo dan como resultado un concepto de influencia que todos sabemos reconocer: **la autoridad moral**. Es un modo de influencia que tenemos todas las



personas, independientemente del cargo, y que nos hace creíbles: valores y credibilidad están unidos. Un empleado puede estar más conectado que su jefe con ciertos valores (que repercutan en el bien de la empresa). No importa que el jefe cobre más (porque aquí no estamos hablando de una cuestión de nivel de remuneración) sino de otro tipo de jerarquía.

De Unamuno <sup>12</sup> es la frase: “Venceréis pero no convenceréis”, lo cual ya pone de manifiesto lo que todos los directores sabemos y buscamos: que aunque queramos mandar sobre los principios y valores (podemos incluso creer que aplastamos un principio eliminando a la persona que lo encarna), el principio nunca se extingue. Puede despedirse a una persona, cambiarla de lugar, pero el valor que la persona representa no muere. Hemos confundido personas con valores cuando el valor está por encima de ellas. Mientras sigamos teniendo fe en “vencer” dejaremos de lado “convencer” (que quiere decir *vencer con el otro*). La influencia basada en la imposición tiene los resultados que tiene, pero no va más allá. No perdura.

Los sistemas de gestión tradicionales están basados en el ansia de lo perdurable, pero se traicionan a sí mismos en tanto que dejan de lado los principios reguladores de perdurabilidad y que constituyen la clave de la auténtica productividad. O sea, los valores.

Propongo que los directores que lideran basados en principios<sup>13</sup>, desde su autoridad moral, no sólo apoyan la productividad, sino que además son invencibles.

¿Cuáles son los requisitos para mantener vivo este sistema en los directores? ¿Se puede entrenar a las organizaciones en orientación a principios? Si.

Con este fin, los directores han de desarrollar una genuina **percepción de la realidad** para que, en su selección de personas y sistemas, sean los valores los que inspiren el proceso.

En una organización, el reto es adecuar personas y favorecer procesos en base a valores, no en base al perfil académico o al título. Los sistemas de selección no miden principios sino “posibilidades de eficacia”, con lo que se han alejado del mecanismo natural de cómo se expresan los procesos humanos. En las empresas, al no valorarse la potencialidad de los valores que las personas representan, se han adoptado criterios aparentemente científicos (experiencia, nivel académico, reconocimiento social... y sus consiguientes sistemas de valoración del desempeño, análisis de competencias...) que han tocado su techo e incluso se han vuelto en contra de lo que persiguen. Rigen en

---

<sup>12</sup> Unamuno, literato español y rector de la universidad de Salamanca, fue destituido del cargo en 1936, en un escenario en el que llega a decir: “venceréis porque tenéis la fuerza, pero no convenceréis porque no tenéis la razón”.

<sup>13</sup> Uso como sinónimos valores y principios.

sentido inverso al significado profundo de cómo funcionan las personas, qué llevan dentro, cómo puede sacarse lo mejor de ellas mismas y cómo dirigirse a objetivos de manera ilimitada.

### **Claves de la gestión empresarial basada en principios o valores**

La estrategia empresarial debe percibir esta realidad: la adecuación entre los valores y las personas que lo encarnan. Pero, si ella misma, es fruto de un acto externo de voluntad de crecimiento económico, no es extraño que esta propuesta sea inútil.

Para entrar en esta perspectiva, existen unas cuestiones fundamentales que la organización ha de responder:

1. ¿Está el presidente de la organización orientado a valores y los encarna?
2. ¿En la estructura de la empresa los valores son el norte?
3. ¿Es la autoridad moral la que dirige el nivel de influencia de los profesionales independientemente del cargo que ocupan?
4. ¿Se seleccionan personas con la idea de que algún día pueda el candidato ser el presidente de la empresa?

Para responder a estas preguntas es necesario fijarse en las acciones (y no en las pretensiones) que actualmente se llevan a cabo en la organización.

No hace falta plantear un sistema sofisticado de selección de personas en base a valores pues los sujetos “los llevan puestos”, los actúan de manera espontánea, autónoma. Además este sistema de selección es compartido, es decir, cada uno, desde su punto de vista, reconoce qué personas encarnan qué valores sin necesidad de hacer pruebas de selección.

La autoridad moral *se reconoce* e impacta en las relaciones, en las ideas, en las iniciativas... Por lo tanto el desarrollo de esta sensibilidad (percepción de la realidad) es el proceso indispensable que ha de desarrollar la organización para orientar un sistema fundamentado en este tipo de influencia.

Desperdiciamos talentos de profesionales por falta de maestría gerencial y directiva. Se ha perdido la congruencia directiva cuando se desprendió la autoridad moral del desempeño de los cargos. La autoridad moral, insisto, no se constituye venciendo, sino convenciendo, lo que implica introducirnos en un tema escabroso: la autoridad moral está más allá de todo discurso sobre la igualdad de las personas, porque las personas *no somos iguales*. Y menos en las organizaciones.

## Rompiendo la pretendida igualdad

No dudo que *seamos iguales* en cuanto a derechos, género, ser respetados como personas, tener vida digna y demás aspectos que todos conocemos, pero quedarnos en este cauto análisis de la igualdad deja de ver el lado escondido de los procesos organizacionales: que sistemáticamente se trata a las personas de manera diferente, pero no debido a su credibilidad, sino por mecanismos como el nepotismo<sup>14</sup>, amiguismo, deuda (“hoy lo hago por ti, mañana por mí”<sup>15</sup>) que han generado un precedente sin comparaciones en el funcionamiento profesional. Tanto nos hemos alejado de la percepción de la realidad, que parece inútil contactar con ella. Incluso ponemos en tela de juicio su finalidad (la de la realidad) pues en las mentes modernas las cosas tienen valor en cuanto sirven para algo (y la realidad no sirve).

**Pero la desigualdad es la *conditio sine que non* de la individualidad y, por ende, cualquier igualitarismo social erradica la referencia a la auténtica individualidad.**

La tapadera de la igualdad (apariencia) esconde un bastión aún más importante: que las personas, a nivel de experiencia y de conciencia, no somos iguales. Podemos ser promocionados porque nos lo han prometido (como inercia de la organización) o porque hemos vendido mucho (y entonces el ascenso es lo que creemos que nos merecemos) pero ello no significa que tengamos más ni menos conciencia. Donde hablo de conciencia hablo de orientación a valores y perspectiva. Se puede crecer mucho en una empresa y la orientación a valores ser cero (cero quiere decir ser inconsciente de los principios personales que rigen los intercambios de influencia).

Por muy iguales que queramos parecer no lo somos. Y en cambio, los procesos de gestión se desviven por neutralizar diferencias diseñando sistemas “objetivos” de medición de las habilidades de las personas. Estas estrategias dan la espalda a la orientación a valores, dado que la autoridad moral *se reconoce* y funciona ya en las organizaciones usando su propia ley, independientemente de que se la mida: hay colaboradores que influyen más que jefes y jefes que, ejerciendo su cargo, lo combinan con una enorme credibilidad que los hace líderes.

Las personas reconocen la autoridad moral, la notan, la sienten; todos recordamos jefes, maestros, líderes que son emblemáticos; todos sabemos quién nos influye porque tiene autoridad moral para nosotros (sea el entrenador de un equipo de fútbol, el líder de un movimiento político, un padre o el mismo jefe que ahora tenemos). Esa

---

<sup>14</sup> El **nepotismo** es la preferencia que tienen algunos gobernantes o funcionarios públicos para dar empleos públicos a familiares sin tomar en cuenta la competencia de los mismos para la labor, sino su lealtad o alianza.

<sup>15</sup> No digo que estén mal estos mecanismos. Solo describo que funcionan pero se esconden. Dan cuenta de que plantear la igualdad de oportunidades se ha quedado y quedará siempre en un precioso lema que maquilla la verdad de las acciones que se toman en las organizaciones. Estas acciones están movidas por afectos, intereses y deudas. Insisto, no es malo, así funciona. Sólo nombro lo que sabemos que existe.

percepción no es objetiva pero queremos “objetivarla”. Pero es imposible que dejemos de ser subjetivos.

El enfrentamiento con la subjetividad inevitable (y que se deduce de los procesos humanos de influencia) suele generar la sensación de *ser injustos* en quienes seleccionan personas. Nos sentimos mal cuando “no somos objetivos”. Pero si no lo podemos ser (por la propia naturaleza de cómo se expresa la influencia) ¿para qué este empeño en la objetividad? Para mitigar el sentimiento de culpa que tenemos al saber que elegimos subjetivamente. Con ello, eludimos la propia responsabilidad de elegir subjetivamente. Este fenómeno de evitar la propia responsabilidad (“te lo digo porque lo dice la compañía”, “yo no querría pero viene marcado desde arriba”...) es uno de los fenómenos psico-sociales que más abundan en nuestras organizaciones. Además es un parámetro que notan las personas cuando son dirigidas, y que les lleva a sentir de su director que le falta congruencia personal ante las normas corporativas.

¿Cómo podemos elegir si no es subjetivamente? ¿Qué perversión es ésta? Pedimos a las personas que sean objetivas cuando no pueden serlo. Entonces le echamos la culpa al sistema (“esta prueba no es objetiva”) y la culpa es de la prueba. Por más que queramos alejarnos de nuestra responsabilidad como seres humanos, asumir la responsabilidad es darnos cuenta de que somos subjetividad pura. Y hemos de remarcar que ello no es malo ni bueno en sí. Es real, así funciona. Lo extraño precisamente es no aunarse a este proceso *natural* de las cosas.<sup>16</sup> Sólo así se consiguen resultados ilimitados.

La naturaleza de las cosas se ha perdido y con ella, la percepción de la realidad: ese *saber que sabemos* sin necesidad de consultarlo en ningún libro ni pedir consejo a nadie, está vigente en las personas. Pero el enfoque moderno pretende que, para saber, hay que legitimar lo que se sabe, se tiene que hacer una “investigación experimental” para ser objetivo. Con ello, lo que desarrollamos son eternos mecanismos de alejamiento de nosotros mismos en pro de neutralizar *subjetividades*.

### ¿Qué es un cargo, por lo tanto?

Un cargo es el intento de homogeneizar lo que no se puede igualar. **Un cargo es el escondite de los diferentes niveles de in-consciencia e in-competencia de las personas.** Dentro de la *caja* del cargo ahora podemos hacer lo que queramos, mostrarnos como queramos, gestionar como queramos, pues no importa la autoridad moral sino el nivel jerárquico del que gozamos.

---

<sup>16</sup> No en vano la idea de perfeccionar y mejorar la naturaleza es parte del ideario moderno de progreso, donde creemos que estamos mejor en cuando nos elevamos por encima de las leyes naturales. Pero el enfoque emocional que propongo señala que, sencillamente, somos parte de la naturaleza.

La jerarquía da seguridad y, al tender a la uniformización (aniquilación de las diferencias), cree acabar con el criterio de la autoridad moral: el reconocimiento individual que de ella hacen las personas de la organización.

Todos nos mostramos iguales, desnudos, pero *el traje del cargo* nos posiciona y distingue. La mente organizacional, infantilmente, cree que homogeniza y esconde las faltas de autoridad moral vistiéndolas con este traje del cargo. Y como bien sabemos, usamos expresiones intuitivas del tipo “a este le va grande o pequeño el cargo”, como si, realmente el cargo, se tratara de una vestimenta que se quita y se pone.

Como la organización no es un ente abstracto, sino un conjunto de personas, son las personas quienes han de hacer esta labor de conectar la jerarquía a los valores y ello empezando por el nivel más alto de responsabilidad. Entonces sobreviene la pregunta: los presidentes (o quienes ocupan el cargo más elevado de la jerarquía) ¿son humildes para reconocer su autoridad moral y la de otros miembros de la organización para usarlo en pro de los objetivos empresariales?

### **La auténtica jerarquía es moral**

*El comité directivo del laboratorio GAMMA discute la comunicación sobre la desvinculación de 100 personas en un ERE. Mientras tanto, en el comedor, un jefe de área sostiene una acalorada conversación sobre el impacto de los despidos. Las personas se han ido reuniendo de manera espontánea en torno al jefe de área y éste les escucha y detecta sus inquietudes. Las personas abordan al jefe de área con preguntas que él responde desde el conocimiento mínimo que tiene del tema. Percibe que lo importante es rebajar la tensión, de tal manera que el ambiente se relaja conforme las personas tienen la posibilidad de expresar lo que sienten, sus temores, obteniendo toda la información que necesitan y el jefe de área puede dar.*

*Al día siguiente, antes de la comunicación de los despidos, muchas personas abordan al director de Recursos Humanos (que estuvo en el comité directivo) para compartir con él la maravillosa conversación con el jefe de área. Le dan las gracias y le informan muy favorablemente de lo cercano y transparente que fue el jefe de área. Entonces, entre sorprendido y enojado, el director de RRHH piensa que el jefe de área se ha ido de la lengua antes de tiempo y que ello causará mayor tensión entre los empleados.*

*Al habla con el jefe de área éste le dice que fue una conversación espontánea y que no habló de despidos sino que se basó en lo que les preocupaba a las personas. A lo que el director de RRHH le increpa diciendo que esa no es su responsabilidad sino la del departamento de Recursos Humanos.*

Mientras se obvie que la influencia en el comedor tiene más peso que la que parte del comité directivo estaremos dando la espalda a lo real. Lo real es lo que pasa independientemente de lo que se pretende. Fue real que el jefe de área habló con las personas y que aumentó su credibilidad ante los trabajadores,. Fue real (y sucedió) que las personas, tras la tensión, se relajaron.

Todo esto sucedía mientras el comité directivo estaba reunido en este momento. Por lo tanto, ajeno a lo que se cocinaba en el comedor en la empresa. Lo que se cocina en la empresa es lo real y sucede en contra de los deseos del director de RRHH. Por mucho que llame la atención y reprenda al jefe de área, éste sabe que el jefe de área fue requerido por las personas para ser escuchadas. Y que eso continuará así inevitablemente ya que la credibilidad tiene larga vida, mientras que el ejercicio vacío del cargo, no.

El jefe de área mostró, sin darse cuenta, su autoridad moral y ello fue objeto de cuestionamiento por parte de RRHH.

Cuando en el tiempo confluyen dos tipos de influencia, la basada en autoridad moral y la basada en el cargo (como ilustra el caso anterior) la primera genera más influencia que la segunda. De hecho el director de RRHH vivió como una amenaza el simple hecho de hablar entre colegas y recuerda que eso sólo incumbe a RRHH.

Las personas (empresarios, propietarios, presidentes, directores, administrativos, comerciales) están más dispuestas *a darse* a la empresa si las políticas internas se dedican a sacar lo mejor de ellas mismas. Están esperando abrirse (también algunos esperando a ser despedidos) pero no existe un autoridad moral que reconozca estos movimientos. Todo pasa por el filtro de la jerarquía formal obviando que el funcionamiento real (lo que realmente pasa en la empresa, lo que realmente funciona) viene de la mano de autoridades morales. El enfoque moderno pone el énfasis sobre la jerarquía formal y, como consecuencia, nadie tiene la responsabilidad sobre las personas sino sobre los puestos. Todo el discurso versa sobre si “no te adaptas al puesto” o “te adaptas demasiado”. Y hay hasta quien *le coge tal cariño* al puesto que nunca lo suelta.

Todo esto se permite y consiente, ¿Por qué? Porque cuando la estrategia no se basa en la autoridad moral suele pasar que se orienta al consumo.

Los directivos consumen, ganan, vencen, arrasan, estos son los atributos que todos conocemos de los profesionales de “éxito”. Y en el fondo, el motor de los programas de formación de directivos al uso versan sus estrategias sobre éstos (llamándoles maquilladamente... *abrir nuevos nichos de mercado, trabajar en base a la visión común, negociación efectiva, o expansión internacional*).

El concepto consumir es sustituido perversamente por *abrir nuevos nichos de mercado*, el de ganar por *trabajo en base a la visión común*, el de vencer por *negociación efectiva* y el concepto de arrasar es sustituido por *expansión internacional*. El resultado es que son contenidos vacíos de su auténtico significado.

Volviendo al caso, no dudo que las decisiones del comité directivo son fundamentales y que RRHH es quien debe liderar la comunicación del proceso de despidos pero lo que sucede en paralelo es lo que realmente sucede: que el jefe de área comparte información y comunica espontáneamente con las personas.

¿Cómo puede negarse la influencia que el jefe de área ejerce? ¿Por qué no se aprovecha para generar más influencia? ¿Por qué la reacción del director de RRHH es la censura y la orden en vez de aprovechar la influencia del jefe de área para el bien corporativo?

Es evidente que las organizaciones no aprovechan los valores que las personas representan, sometidas al orden sistemático de los procesos humanos, cuando lo cierto es que un proceso humano *se desborda* y justo su ordenamiento depende de que se permita ese *desbordamiento*.

Cuando una persona espontáneamente hace lo que hace está generando riqueza en la organización pues cuanto más se trabaje para uno mismo (desde adentro, representando autónomamente los valores que nos pertenecen), mayor será el impacto para la empresa. Un individuo unido a los valores que representa es la base de la productividad aunque este factor individual no se tenga en consideración cuando de productividad formal se trata.

### ¿Qué es productividad?

El planteamiento formal y tradicional que se usa en gestión de empresas es éste:

PRODUCTIVIDAD = EFICACIA + EFICIENCIA
---------------------------------------

Los manuales de RRHH rezuman de casos y explicaciones sobre la combinación indispensable de la eficacia (conseguir objetivos) con la eficiencia (con los mínimos recursos) para conseguir productividad.

Y el mundo moderno se arrodilla a los pies de esta fórmula, jactándose de su propia eficacia que ahorra recursos para ser productivos.

Corren en el mercado programas de control de la productividad que pretenden aminorar el derroche de recursos, acelerando el ritmo de trabajo y considerando que,

ser productivos, es cuestión de ahorrar tiempo y gastar poco. La productividad es la meta de las empresas modernas. Y no dudo que la productividad sea indispensable. Lo que no es indispensable es la fórmula moderna que se usa para intentar conseguirla.

La productividad no es cuestión de eficacia y eficiencia sino de otra fórmula, esta vez moral:

$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{INDIVIDUALIDAD} + \text{MORALIDAD}$
---

No somos más productivos por ser ahorradores y gastar poco (eficacia y eficiencia) sino por ser nosotros mismos (individualidad) y representar valores (moralidad).

El esquema moderno está obsoleto: ha reducido a algo cuantitativo la productividad. Pero ésta no es cuestión de cantidad sino del resultado de ser hombres productivos dentro de nosotros mismos, sacando lo mejor de nosotros y orientados a principios que generan expansión económica.

Las empresas modernas prefieren esclavos, no seres productivos. No creen que sea rentable usar autoridad moral porque la moralidad pone al descubierto la incompetencia.



### A.3. La mente organizacional

*"Un error no se convierte en verdad por el hecho  
de que todo el mundo crea en él"*  
(Mahatma Gandhi)

Los directivos son ajenos a porqué hacen lo que hacen y viven modas en sus orientaciones y formaciones; son llevados a lugares específicos para aprender habilidades, competencias, recibir nombres y categorías sobre lo que son ellos mismos; aprenden a discriminar sus puntos fuertes de los débiles y a desear que sus debilidades mejoren gracias al apoyo externo de consultores, especialistas en *feedback* o de valoración del desempeño.

Hay una filosofía concreta que subyace tras el estilo de gestión y formación de las empresas modernas, las propias organizaciones se sostienen sobre un contexto filosófico y tecnológico determinado. Y, sobre todo, un contexto económico sobre el que navega en el presente y lucha por prolongarse en el futuro.

Esta filosofía es cuantitativa y sistematizadora de procesos, rivalizando a veces con el propio concepto de humanización que -se supone- mide: se pretende ordenar el componente humano como medio de progreso corporativo y el método que se emplea es la neutralización de las diferencias individuales a través de las cifras.

Parece que lo individual necesita depurarse, mejorarse, organizarse... Y así se adquieren sistemas de medición y selección que conforman el corpus de la gestión de personas. La acumulación de personal en una empresa desarrolla planes internos de medición de capacidades, pruebas, el propio currículum vitae, las entrevistas, las dinámicas de grupo, los tests de aptitudes...

Tras toda esta amalgama de técnicas cuantitativas subyacen principios científicos muy concretos que mantienen una idea determinada de profesionalización y que, paradójicamente, separa lo profesional de lo personal, como si de lo segundo fuese oportuno protegerse a efectos laborales.

La *doctrina organizacional* valora la cualidad humana a través de parciales numéricos. Esa valoración pretende mostrarse como *objetiva* (lo cual está condenado a ser falaz emocionalmente hablando): esta necesidad de objetividad se presenta como pretexto para llevar a cabo acciones (se usa la expresión "tomar medidas"). Y se desencadena todo un mecanismo que se expresa en base a cifras. La cifra llega a adquirir más valor que la propia individualidad y pretende representarla.

El esquema de funcionamiento de esta actividad es algo así<sup>17</sup>: el ser humano se aborda como un número; ese número con otros números forman un dato; esos datos junto a otros datos son interpretados (con más rigor, “procesados”); esa interpretación no se ajusta a los objetivos esperados; para llegar a ese objetivo numérico se toman “medidas” (que curiosamente resulta ser otra “cantidad”). Este esquema se repite hasta que “salen los números”... Pero, ¿qué números son esos? Me temo que la lógica organizacional tiende a *lo indefinido* en tanto que no entiende de límites. Por lo tanto, esta *doctrina* no sólo se manifiesta como un reto (se ha de superar la cualidad humana) sino que –con pretendida certeza matemática– no tiene fin.

El contexto además está acompañado de *dominio estadístico*. Nos resulta de lo más cotidiano leer o escuchar:

- El paro ha bajado un 5%
- Hay 300.000 parados menos
- Se han vacunado a 200.000 personas
- La empresa ha recortado el 40% del personal
- El conferenciante habló para 1.500 personas
- Se estima que vamos a crecer un 10% el próximo año
- Hemos perdido un 20% de poder adquisitivo
- Este libro tiene 200 páginas
- La empresa formó a 5.000 personas el año pasado

Los números y las cifras rodean nuestro modo de pensar y, en el espacio de las cantidades, suele ser que se desconsideran (por no decir, niegan) los aspectos personales (emociones, valores, actitudes) que no son *medibles*. Como éstos escapan a la cuantificación parece que se les deja de prestar *atención objetiva*. Pero que se deje de prestar atención no significa que dejen de operar estas variables personales. Es más, justo el movimiento interno de las organizaciones, sigue siendo subjetivo y personal aunque no pueda medirse.

La consecuencia de actuar a espaldas de los aspectos personales es que éstos adoptan formas incontrolables (desmotivación, *burnout*<sup>18</sup>, acosos, estrés, incompetencias...) El ámbito emocional no abordado implica *desbordamiento emocional*. Lejos de cumplirse el objetivo de la empresa (controlar estos procesos) éstos se exacerban a través de

---

<sup>17</sup> Inspirado en Asad, Ibn *La danza final de Kali*.

<sup>18</sup> El **síndrome de burnout** es un padecimiento que a grandes rasgos consistiría en la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido. En términos vulgares es “estar quemado”.

*mecanismos compensatorios*<sup>19</sup>: a más sistematización, más consecuencia humana que requiere toda nuestra atención. Justo el intento de regulación de los procesos humanos causa lo que pretende evitar. Cuantificar, con el propósito de eliminar problemas, genera más problemas. El ámbito emocional no desaparece sino que se desplaza.

Es curioso ver que todas las organizaciones modernas tienen este denominador común: cuantificar. Así pues, todos los métodos de “procesos de selección”, “psicología de empresa” y “mecanismos de motivación empresarial” que hoy utilizan universidades, corporaciones y departamentos de “recursos humanos” de todo tipo tienen una misma inspiración filosófica.<sup>20</sup>

### **Génesis de la estructura de las empresas, asociada al sistema educativo**

El sistema cuantitativo aplicado al *mundo laboral* es, sin duda, la proyección final de los sistemas educativos. Por lo tanto, si un sistema formativo –como el educativo lo es– arroja como resultado final lo que se podría denominar la *estructura laboral moderna*, nos podemos hacer una idea de las consecuencias de dicho sistema: uniformización, pensamiento único, eliminación de diferencias individuales... Todas estas conexiones de los sistemas educativos con los diferentes mecanismos sociales no pueden obviarse. La pluralidad de formas institucionales queda reducida al común denominador que todas comparten: **la aniquilación de la autoridad moral y la legitimación del conocimiento científico**. Esta aniquilación es un error fundamental en tanto que pretende gestionar justo lo que le sobrepasa, a saber, la integración personal de los seres humanos.

En extremo, el reflejo de los sistemas educativos en cada uno de los hombres y mujeres contemporáneos sería una prueba irrefutable de su *des-autorización* (desconexión con uno mismo) encumbrado de *adiestramiento profesional*, útil y necesario para el desarrollo de un determinado sistema social y laboral.

Para ilustrar esta tesis quiero remontarme a aspectos históricos de organización educativa que explican la ideología de base del sistema educativo que mantenemos.

---

<sup>19</sup> Las emociones son energía, la necesidad de las personas también es un tipo de energía; una necesidad no canalizada no desaparece energéticamente sino que perdura: la energía no se destruye sino que se transforma en diversos tipos de patología (mecanismos de compensación).

<sup>20</sup> Para la documentación del lector sugiero investigar las acciones del *Tavistock Institute* y filiales como *National Training Laboratories*, que son una fuente importante de inspiración de esta tendencia a cuantificar.

## Origen de los sistemas educativos actuales

Fue el *Reino Unido* la vanguardia de esta sistematización educacional, aprobando en 1870, la *Ley Foster*, un ambicioso sistema estatal de escuelas, iglesias y consejos escolares.

Leyes parecidas se presentaron en *Francia* (1880), *Estados Unidos*, *Alemania*, y demás estados europeos. En España, puede decirse que la *Ley Moyano* (1856) fue la primera ley educativa reconocida históricamente, pero no fue una ley innovadora, sino una norma que venía a consagrar un sistema educativo cuyas bases fundamentales se encontraban ya en el *Reglamento* de 1821, en el *Plan del Duque de Rivas* de 1836 y en el *Plan Pidal* de 1845.

Saltando al siglo XX, el referente legislativo primordial de regulación educativo español (y del que se alimenta la actual ley española de educación), es la ley de *Villar Palasí* del año 1970 y que (fuera de los intentos de innovación de la segunda república) dan continuidad a los mismos aspectos estructurales de las leyes anteriores<sup>21</sup>.

En el texto de la ley de 2006<sup>22</sup>, se dice: (p. 1 y 2):

“La generalización de la educación básica ha sido tardía en nuestro país. Aunque la obligatoriedad escolar se promulgó en 1857 y en 1964 se extendió desde los seis hasta los catorce años, hubo que esperar hasta mediados de la década de los ochenta del siglo pasado para que dicha prescripción se hiciese realidad. La Ley General de Educación de 1970 supuso el inicio de la superación del gran retraso histórico que aquejaba al sistema educativo español. La Ley Orgánica del Derecho a la Educación proporcionó un nuevo y decidido impulso a ese proceso de modernización educativa, pero la consecución total de ese objetivo tuvo que esperar aún bastantes años”.

¿Cuáles son los factores que caracterizan esta perspectiva continuista materializada en la ley de 2006? La igualdad para todos, la integración de todos los componentes de la comunidad educativa y la integración en Europa. Mediatizado por el valor del *esfuerzo* de todas las personas involucradas en el proceso educativo (la ley se desvive en desarrollar este concepto *-esfuerzo-* una y otra vez)<sup>23</sup> se consigue la **sistematización** a todas las edades y se involucra a todos los implicados (profesores, padres, alumnos, políticos y gestores).

Con la revolución industrial, la necesidad de mano de obra en las fábricas y la acumulación de población en las grandes ciudades, se impone una sistematización y

---

<sup>21</sup> En el caso español, todas las leyes, desde la segunda mitad del siglo XIX, mantienen la misma estructura y propósito.

<sup>22</sup> LEY ORGÁNICA 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE núm 106 del 4 de mayo de 2006)

<sup>23</sup> Recordemos que el *esfuerzo* es un valor calvinista, así como lo es la idea de responsabilidad.

regulación de la enseñanza pública y obligatoria en todos los países (algo que actualmente se considera un derecho). Pero tras el derecho subyace otra vez una ideología determinada que sirve a propósitos que explican que la enseñanza y las organizaciones funcionen como funcionan.

Propongo que la base científica moderna de las técnicas educativas de estos *sistemas* se basa en dos pilares: la psicología (social, básicamente) y, más tarde, en el psicoanálisis, ambos iniciados a finales del siglo XIX.

**Psicología social:** hemos heredado teorías de comportamiento humano y sociológico y ahora sabemos que las masas se comportan de manera diferente a los individuos, que se puede manejar la opinión del grupo y se han desarrollado infinidad de estrategias (de marketing, la propia seguridad social gubernamentalmente organizada, la publicidad, los medios de comunicación) que tienen como finalidad llegar a números elevados de personas.

**Psicoanálisis:** en el ámbito personal (también educativo y laboral) se usan palabras como *inconsciente*, *sueños*: decimos que las personas tienen un “inconsciente”, sabemos que soñamos cosas que representan dimensiones personales, creemos que estamos como estamos debido a la acción de nuestros padres... Esta serie de ideas *normalizadas* provienen del psicoanálisis (que se ha convertido en una de las bases ideológicas de nuestros intercambios modernos).

Grupos y psicología hubo siempre (a lo largo de la historia) pero el sistema educativo moderno (y por extensión el laboral) bebe de estas fuentes para consolidarse. Y lo hace sistematizando estos procesos sociológicos y psicológicos. La sistematización es la novedad.

A continuación expondré dos factores fundamentales en los que impacta la sistematización educativa presentada: la inversión del concepto de autoridad y la legitimación científica.

### **La inversión del principio de autoridad**

En las tradiciones educativas no sistematizadas y anteriores a la nuestra, el método básico de trabajo se basa en tres pilares: la idea de *iniciación*<sup>24</sup>, la adaptación a las aptitudes de los que aprenden y la autoridad moral del enseñante.

---

<sup>24</sup> Descubrimiento personal a través de la propia experiencia de los procesos y edades de la vida, con conciencia y desarrollo según el ritmo de cada persona.

La perspectiva sistematizada de la educación maneja estas dimensiones pero, en cambio, las usa superficialmente y las tergiversa: la supuesta iniciación se regula en niveles forzados y ansiados de desarrollo académico; es el alumno quien ha de adaptarse al sistema (y poner en revisión sus aptitudes si quiere continuar); y los docentes son personas que han aprendido mentalmente contenidos (que no tienen que ver con sí mismos) y que reproducen sin credibilidad. No hay iniciación ni adaptación a las propias aptitudes, ni autoridad del conocimiento, sino poder sobre el mismo.

Los sistemas educativos tienen algo en común: los responsables de la transmisión del conocimiento no son personas íntegras que realmente encarnan valores sino que se han convertido en transmisores de saberes. Se cree que saber algo es razón suficiente para transmitirlo. Y ello da lugar al desarrollo de carreras universitarias que legitiman profesionales **que no encarnan lo que dicen saber**.

Se ha desgajado el “saber cosas” del experimentar cosas y de la autoridad moral que está por encima del saber cosas. No hay MAESTROS<sup>25</sup> (en mayúsculas) pero en cambio se sigue usando esa palabra para denominar a los enseñantes de los alumnos más pequeños (inversión del significado del concepto de maestro). El saber ahora es más importante que el experimentar y traspasar etapas de la vida. Y el hecho de saber cosas se ha reducido a la propiedad privada de acumular conocimiento (para adquirir saber se ha de consumir).

Así, un profesor ya sea bueno o malo siempre estará circunscrito a un sistema que le da sentido como figura. Siendo él mismo la inversión de la autoridad, su metodología sólo puede ser una: el uso de su “cargo”, de un poder *des-autorizado*. Independientemente del talante del profesor, de su buena o mala intención, de su simpatía o antipatía, el método del sistema al cual sirve sólo puede resultar éste: enseñar desde el poder del rol y no desde el compartir su autoridad.

### **La legitimación científica**

El contexto de transmisión educativa se hace sobre un corpus de conocimiento que se llama *ciencia*. Se supone que los centros educativos enseñan científicamente y es la ciencia la que hace que -en nuestras mentes- los conceptos tengan validez o no. Lo válido es lo demostrado científicamente y lo que no lo está, no es válido.

Se desencadenan dos mundos: el privado (no científico) y el colectivo (observable y científico) y los que aprenden han de repetir lo que saben (científicamente) con relación a un criterio (supuestamente objetivo) para pasar de grado. La evaluación

---

<sup>25</sup> Personas con credibilidad reconocida en tanto que encarnan lo que dicen (son congruentes).

educativa mide el grado de cómo, lo que el alumno repite, se parece a lo que el profesor ha transmitido.

Esta separación de los dos mundos es otra nueva dualidad<sup>26</sup> que se genera en las mentes de las personas en tanto que, en su fuero interno, mantienen el debate de si lo que piensan es verdad o no, por el reparo a que no sea científico lo que perciben y, por lo tanto, a no ser objetivos.

Inmersos en el *afán de objetividad* (que, como ya se ha ilustrado, es fútil) se traslada el medidor del aprendizaje a algo absurdo, externo: vale quien pasa de curso y no quien no pasa, convirtiéndose el pasar de curso en la medida del éxito académico (independientemente de la calidad del aprendizaje obtenido). Se trata de un proceso vacío de intelectualidad propia, eminentemente reproductivo.

Tendente a sistematizar, como medida de regulación y garante de objetividad, la última consecuencia de la cultura científica es *hacer normal* un mecanismo invisible en el sistema educativo y laboral, **el pensamiento único**<sup>27</sup>.

Actualmente todas las organizaciones contemporáneas beben de estos principios educativos que hemos descrito y lo trasladan a su estructura.

### **Parámetros de la mente organizacional**

Las organizaciones sienten, piensan y actúan en base a unos parámetros compartidos. Tras ellas subyace un modo específico de ejecución:

1. **Autoridad invertida:** el director de personas puede ser bueno o malo, pero siempre está circunscrito a un sistema que le da sentido como figura a través del cargo, independientemente de su autoridad moral. Igualmente los profesionales ejercen como tales en tanto que ocupan su puesto independientemente de la calidad de su ejecución.
2. **Ejecución por encima de la realidad:** la planificación, el control y la cuenta de resultados funcionan por encima de los procesos propiamente humanos.
3. **Sistematización:** los procesos humanos (selección, dirección, promoción y retribución) se cuantifican y generalizan. Se tiene la tendencia a neutralizar variables personales que no son medibles.
4. **Pensamiento único:** las organizaciones desarrollan una filosofía interna (denominada *cultura empresarial*) que sirve de aglutinador de las pautas de

---

<sup>26</sup> Una anterior que hemos planteado es la separación entre vida pública y privada y la vivencia del trabajo como un "aparte" de la vida personal.

<sup>27</sup> No plural y diferente en cada persona.

comportamiento. A través de la acción del grupo se legitima un determinado tipo de saber y se transmiten informaciones que refuerzan ese mismo enfoque. El sistema se vuelve endogámico y repudia lo que no encaja en éste. Los efectos colaterales de este filtro -que pretende el pensamiento único- suelen ser la evitación emocional, la evitación de conflictos, la supresión de las diferencias individuales y el diseño de derechos y deberes homogéneos.

5. **Arquitectura tendente a un propósito.** Dice Foucault<sup>28</sup>: “la arquitectura de una organización está relacionada directamente con su estructura social y sistema de autoridad”.
6. **Regulación uniformada del tiempo:** el horario es aplicado a todas las personas de la organización de la misma manera independientemente de las realidades personales de cada una. Se legitima la idea de la cantidad de tiempo por encima de la cualidad del mismo (a esto se le denomina *jornada laboral*) y en la mente de las personas se asocia que trabajar no es un proceso cambiante sino una dinámica mantenida en el tiempo.
7. **Auto-perpetuación**<sup>29</sup>: cuando una empresa se crea surge de una finalidad (desarrollar tal servicio). Pero cuando esta finalidad acaba (se cumple la finalidad para la que se ha creado la empresa y el objetivo está cubierto) la empresa no desaparece, sino cambia de objetivo: ya no la mantiene la finalidad inicial (servicio) sino que ahora el objetivo es mantenerse a sí misma.

---

<sup>28</sup> Foucault, M. *Vigilar y castigar*.

<sup>29</sup> Kaufmann, A. *El poder de las organizaciones*.



## A.4. Estilos de gestión organizacional: dependencia y autonomía

*“La base del poder es la organización”*  
(Karl Marx)

El lector no sabe que trabaja como trabaja (que mantiene un estilo de ejecución profesional con nombre y apellido) porque está inmerso en un contexto educativo, laboral y económico determinado que ha asumido creyendo que forma parte de sí mismo y que le representa.

La *normalización* de nuestro sistema laboral hace que no seamos conscientes del contexto en el que estamos trabajando y vivimos en una *inercia* que choca frontalmente con los principios internos de ser uno mismo y tener visión personal del mundo. No sabemos que hay un **orden interno** diferente del orden externo (la cultura empresarial generadora de creencias que todos asumimos sin darnos cuenta).

Salvo en casos de libre gestión profesional tampoco somos conscientes de que reproducimos hábitos profesionales que no tienen que ver con nosotros mismos. A lo mejor ni sabemos por qué hacemos lo que hacemos, pero ello no impide que sigamos haciéndolo.

No es lo mismo trabajar al aire libre que en un espacio cerrado sin ventanas, como no es lo mismo pasar 10 horas de pie que sentado. **El espacio marca el estilo de una organización.**

No es lo mismo auto-regular el propio horario que asumir una jornada laboral en la que todos participan homogéneamente independientemente de los ritmos y las cualidades personales. **El tiempo marca el estilo de una organización.**

No es lo mismo una jerarquía basada en la autoridad moral que en la ostentación de cargos independientemente de las aptitudes de la persona. **El tipo de autoridad también marca el estilo de una organización.**

No es lo mismo un trabajo que es el resultado final de varias visiones de un grupo de personas que el trabajo realizado con en torno a una única visión que alguien impone. **El tipo de trabajo en equipo marca el estilo de una organización.**

El estilo de una organización se deduce de todos estos y otros parámetros (ver final del capítulo anterior, sobre parámetros de la mente organizacional). Y todos estos estilos

nos envuelven en un mundo de tendencias que definen dos polos básicos entre los que se dan estas múltiples tendencias. Los hemos denominado control interno y control externo.

### **Control interno y control externo<sup>30</sup>**

Para comprender la esencia de estos conceptos sugiero enfocarnos en experiencias personales en las que hayamos sentido la dualidad de estos dos movimientos dentro de nosotros.

Veamos estos 4 casos:

- *Sara ha de entregar a un cliente un informe en el que se deduce que no la vuelven a contratar como proveedora externa. Duda amañar los datos por temor a que prescindan de sus servicios profesionales.*
- *El director económico de SERPRESA no está de acuerdo con la política de la compañía en cómo invertir el próximo año, pero teme por su puesto y prefiere mostrarse favorable a lo que la corporación le ordena.*
- *Gala, directora de comunicación de LT en España, no quiere aplicar el protocolo de crisis corporativo porque siente que atenta contra la seguridad emocional de las personas.*
- *REPCO sugiere a un ministerio gubernamental construir la central nuclear en un lugar lejos de poblaciones para preservar la salud de las personas.*

Estas dualidades son tremendamente eficaces porque, lejos de ser inoportunas, están revelando la diferencia que existe dentro de nosotros entre lo que estoy denominando control interno y control externo. Dicho de otra manera, todos sentimos algo (en forma de emociones y sensaciones) que nos avisa de que no existe esta congruencia entre lo interno y lo externo: unas veces la dualidad entre normas y principios propios; otras, dualidad entre reproducir una tarea porque siempre se ha hecho así y la posibilidad de crear algo nuevo; otras, sentirse entre dos aguas cuando deseamos estar solos en un espacio pero la empresa necesita que el espacio se comparta.

Las empresas gestionan aparentemente por inercia entre estos dos polos de acción, en la tensión psicológica y sociológica de los procesos humanos que acontecen en este espacio pero, aunque las personas sean ajenas a ello, lo sienten en sus carnes.

---

<sup>30</sup> Estos conceptos provienen del *locus de control*, que es un rasgo de personalidad propuesto a partir de la teoría del aprendizaje social por Julian B. Rotter y Murly en 1965, y posteriormente reformulado por Rotter en 1966.

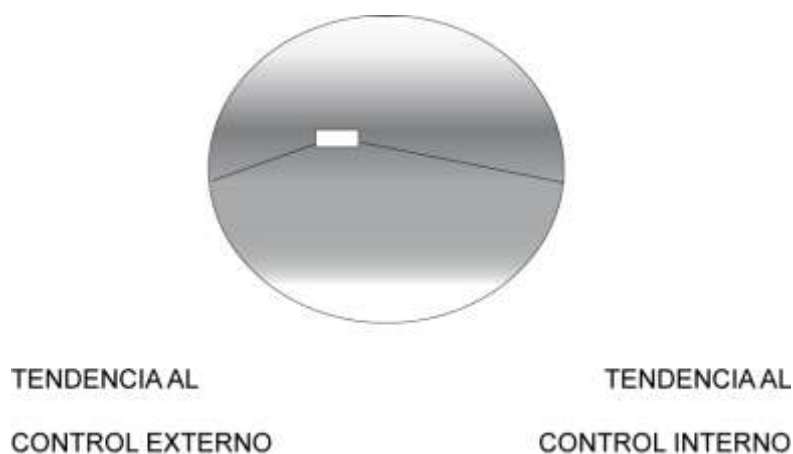
El control interno y el externo se notan y palpan (subjetivamente) en cada una de las decisiones que tomamos nosotros o toma la organización. Ante cualquier decisión corporativa, en nuestro fuero interno, se da el reconocimiento de que tal o cual acción es procedente o improcedente. ¿Con relación a qué? A nuestro propio sentido de las cosas, al control interno que *llevamos puesto* a modo de dispositivo de percepción de la realidad. O sea, desde el control interno notamos y deducimos (por contraste) nuestro control externo.

Podemos hablar entonces de *tendencias* de los estilos de gestión corporativa. Así tendríamos aquellos estilos tendentes a generar el control externo en quienes trabajan en la organización y aquellos que promueven el control interno. Pero tanto control externo como interno no son estados absolutos sino puntos opuestos que engloban todo un universo de tendencias en donde, un determinado gestor, en un momento dado, tiene una conducta la cual está sujeta tanto al influjo del control interno como del externo. Son las conductas concretas las que informan del estilo de gestión.

Imaginemos la siguiente conducta organizacional:

*En un proceso de selección de nuevos directores con talento la empresa decide ocultar los criterios porque la decisión ya está tomada pero aún así se abre un proceso de selección interna porque la compañía tiene como lema la igualdad de oportunidades.*

Esta conducta se da en el universo de todas las conductas posibles y, por lo tanto, se sitúa en un punto (véase figura siguiente) dentro del amplio universo de las tendencias de gestión. Pues bien, como puede observarse a partir de las líneas de influjo, esa acción está sujeta tanto a las fuerzas del control externo como a las del control interno, si bien en diferente medida. Siguiendo el ejemplo del caso citado –la ocultación de información mientras se convoca una selección interna libre- (y viendo en el gráfico donde está ubicado el pequeño cuadrado), la conducta o acción representada sería una más bien tendente a generar control externo, lo cual no quiere decir que no reciba influencias del control interno.



## Consecuencias de los tipos de control

Estos estilos se aplican tanto a la más nimia de las gestiones (p.e. moverse del asiento para ir a tomar un café pidiendo o no permiso al jefe) como a las grandes decisiones (la dirección de personas, las decisiones estratégicas o las inversiones corporativas).

**Por control externo** entiendo aquellos estilos de gestión que tienen como consecuencia que las personas dependan de la organización para hacer sus tareas, para recibir o no información, para gestionar su vida personal en función de la profesional. Son estilos de organizaciones que filtran información para proteger a los empleados y sostiene una idea de la seguridad emocional siempre dependiendo de criterios externos: el jefe motiva, el director protege y el presidente vela por los puestos de trabajo. Además desvinculan los objetivos personales de los corporativos. Son modelos que creen que, para gestionar, es necesario que otros o el entorno sirvan de guía.

**Por control interno** entiendo aquellos estilos de gestión tendentes a que las personas sean autónomas: gestión horaria, equilibrio vida pública y vida privada, comunicación recurrente y transparente... Son estilos de organizaciones que prefieren la independencia y creen que los sujetos se regulan sin gestión externa y que pueden desarrollar así su propio estilo de trabajo. El sujeto se auto-motiva, tiene libre iniciativa y, desde su autonomía emocional, trabaja en equipo y apoya la consecución de objetivos corporativos. Son modelos que toman como guía el criterio personal y favorecen la dirección de personas desde la autodirección.

Recordemos: no existen estilos puros (blanco o negro) sino puntos en un universo de posibilidades de gestión.

Desde estas definiciones, la conclusión es la siguiente: **no existen estilos de gestión asépticos**. Por el simple hecho de que un presidente o director de personas acometa la más simple de las acciones ya está induciendo a generar, en los profesionales, un determinado tipo de control sobre los mismos. Sea que genere autonomía o dependencia en un ministerio o grupo de colaboradores, el gestor no está libre de que su estilo tenga consecuencias. Por lo tanto, de un estilo de gestión no tiene sentido concluir que es bueno o malo en sí, sino que produce determinadas consecuencias y efectos en las personas de la organización.

¿Conocen los gestores cuál es el efecto que se desprende de su propio estilo de dirigir personas y organizaciones? ¿Influyen en los colaboradores para que sean dependientes de ellos para gestionar o fomentan la autonomía en la realización del propio trabajo?

## Cómo influimos: dependencia y autonomía

Llegados a este punto ya es evidente que tanto control externo como control interno tienen consecuencias a nivel de de influencia.

Influir es la base de la relación jerárquica entre los miembros organizados de una compañía. El presidente influye, influyen los directores, entre colegas hay influencia (lateral) y también los colaboradores influyen en menos o mayor medida en sus jefes.

Influir es la base del liderazgo y se dice que éste consiste en influir de tal manera que las personas lleguen a los objetivos corporativos. Pero no se suele decir de qué manera. La manera de influir es la clave, pues suele ser que somos ajenos a las consecuencias de los tipos de influencia:

### Caso 1

*Jordi Bosch es director general de FarmaConcept, una empresa dedicada a la producción y distribución hospitalaria de insulina.*

*Es jueves y hay comité directivo. La reunión transcurre así:*

*-Hoy repasaremos sencillamente temas de producción. ¿Se ha cumplido el calendario esta semana, Jaime?*

*-No Jordi, el martes las máquinas empaquetadoras tuvieron que parar hasta hoy mismo.*

*-Esto no puede pasar más. ¿Quién ha sido el culpable?*

*(Silencio)...*

*-Bien, espero que el culpable pague... Nos vemos después de esta reunión tú y yo en mi despacho (mirando a quien había hablado). Y tú Ana, ¿han llegado los blisters de Munich?*

*-Si.*

*-De acuerdo. ¿Alguien tiene que decir algo más?*

*(Silencio)...*

*-Bien, nos vemos el próximo jueves.*

## Caso 2

*Los mismos jueves se reúne el comité directivo de Talmen Inc. distribuidora de material eléctrico. Vicente es el director general y sucede lo siguiente:*

*Carlos (director de compras): Vicente, tengo la duda de si tenemos que empezar a hacer las gestiones para la visita de los operarios japoneses.*

*Vicente: yo diría que tenemos que esperar, pero ¿qué os parece?*

*Los ocho miembros opinan y Vicente finalmente dice:*

*- Estaría bien involucrar a todas las personas de la empresa en unas jornadas internas de conocimiento de la cultura japonesa para que haya mayor implicación.*

*Juan (director RRHH): ya me encargo yo de liderar la iniciativa.*

*Monte: necesito que alguien me eche una mano para avanzar con el proyecto Fórum.*

*Carlos: cuenta conmigo esta tarde.*

En el caso 1 el director general usa conductas que generan dependencia (discurso unilateral, tendencia a ordenar, emplaza a un espacio privado en forma de amenaza y obtiene silencio a las preguntas que formula).

En el caso 2 el director general (mismo cargo) genera autonomía (pregunta y obtiene respuestas, da apoyo a colaboradores por petición de ellos mismos, integra a todos en su discurso y cuenta con las personas).

Cada director usa una manera de influencia que tiene efectos. Y cada organización influye con consecuencias. Los efectos provienen de múltiples variables: el tipo de discurso, de relación, el espacio, la orientación a las normas, la confianza en el desarrollo autónomo de las tareas y la orientación a resultados. Pero normalmente las organizaciones y los directores, bien viven ajenos a los efectos que producen, o bien pretenden un efecto que es incongruente con las conductas y los hábitos que usan. **La organización es responsable de las consecuencias** que se provocan en la gestión y en las personas.

Propongo aglutinar nuevamente en dos polos el universo de las tendencias organizacionales en cuanto a influencia se refiere. Es importante observar los factores de la columna de la izquierda que organizan la información:

<b>FACTOR ORGANIZACIONAL</b>	<b>INFLUENCIA TENDENTE A LA DEPENDENCIA</b>	<b>INFLUENCIA TENDENTE A LA AUTONOMIA</b>
<b>Personas</b>	El desarraigo de si mismo maquillado de eficacia	Soberanía sobre uno mismo
<b>Perspectiva</b>	Perspectiva reproductora	Capacidad de creación y auto-creación
<b>Fin</b>	Utilidad	Belleza
<b>Medio</b>	Objetividad	Subjetividad
<b>Bastiones</b>	Colectividad y hegemonía de lo mayoritario como autoridad de referencia	Individualidad y criterio propio
<b>Panorama emocional</b>	Sentimentalismo y abuso de lo mental pues lo emocional es algo que ha de superarse	Corazón y afectividad (emocionalidad)
<b>Filosofía</b>	Énfasis en el cerebro como motor, sólo una parte del todo	El todo, <i>holos</i>
<b>Enfoque</b>	Obediencia o mejor OBEDIENCIA: elegir lo que se demuestra científicamente	Libre elección
<b>Sistema en el que se basa</b>	Procesamiento de información	Inteligencia integrada
<b>Acciones</b>	Actos grupales: no actuar para el bien del colectivo, sino a través de éste	Actos individuales que influyen en el grupo
<b>Tendencia</b>	Inercia (pues no existe la voluntad grupal): un	Voluntad (siempre es individual) <sup>31</sup>

<sup>31</sup> El "grupo", como realidad, resulta ser una abstracción y no se le puede atribuir con rigor una "voluntad colectiva" a ningún grupo. El movimiento puede ser causado por una voluntad individual, pero jamás por la voluntad del propio movimiento, pues un movimiento no puede querer moverse y, al mismo tiempo, moverse a sí mismo.

	acuerdo no es una voluntad de grupo	
<b>Contenido</b>	Informaciones y novedades que en realidad son repeticiones de lo mismo	Conocimiento tradicional que nos hace humanos: enfoque emocional

Trasladando el esquema representado en este capítulo a la realidad actual de nuestras organizaciones me temo que abundan las empresas tendentes -en sus hábitos y conductas- a la dependencia. Pero curiosamente mantienen en sus lemas los principios de la autonomía. Propongo que se trata de una nueva inversión de los principios: se usa la carcasa de la autonomía (como imagen al exterior) pero las conductas reales son del polo opuesto. Está de moda (y se entiende como deseable en la gestión de personas) la autonomía de los trabajadores en las organizaciones modernas pero, lamentablemente, sus acciones no las acompañan.

Lo que más bien vemos en las organizaciones son profesionales dependientes de aprobación externa, apegados a resultados, temerosos del conflicto, propietarios celosos de sus puestos por temor a perderlos, carentes de iniciativa y reproductores eternos de los mismos hábitos.



## A.5. Quién manda en dónde

*"Cuando usted asume la apariencia de poder,  
las personas se lo dan pronto."  
(David Rockefeller)*

La organización se ha convertido en un universo de apariencias: se dice una cosa pero las personas sienten que se hace otra. Se encumbran valores (integridad, servicio, compenetración) que se quedan en el papel.

Lo peor es que este proceso *normalizado* llega a crear una insensibilidad profunda, de tal manera que se ha anulado la capacidad para detectar contradicciones. Ahora las personas que viven en la organización se han acostumbrado a que nada sea lo que es y se trabaja asumiendo la incongruencia internamente.

La consecuencia fundamental de esta "psicosis" organizacional es emocional: la sienten las personas de todos los niveles jerárquicos y contribuye a la expansión de un *clima bélico* en donde impera la necesidad de protegerse unos de los otros.

### La perversión de los valores

El lector puede estar pensando... "en mi empresa ya se gestiona por valores y se nos mide en base a éstos". Bien, ¿pero cuáles son esos valores? En las organizaciones tendentes a generar dependencia<sup>32</sup> estos valores son los mismos de las tendentes a generar autonomía (compromiso, colaboracionismo, servicio, transparencia, honestidad, adaptación al cambio...) Todo es brillante sobre el papel pero en la realidad no hay acciones congruentes con estos valores. Más bien todo lo contrario, por más que se hable de colaboracionismo y trabajo en equipo, en la percepción interna de los profesionales, no existe; la transparencia brilla por su ausencia, la claridad es un lujo y el compromiso se vive como un horror.

Se ha impuesto la incongruencia como moda. Y se convive con ello con resignación: "así funcionan aquí las cosas", "no hay manera de que esto cambie"...

---

<sup>32</sup> A partir de ahora distinguiré entre empresas tendentes a la dependencia y empresas tendentes a la autonomía. Esto segundo es la base de la propuesta consciente que presento como alternativa y que se desarrolla en la tercera parte del libro.

Por lo tanto, a espaldas de esta incongruencia básica asumida, las empresas, además de tener objetivos económicos, se orientan a estos valores aparentemente autónomos. Aunque sólo estén de adorno, como hemos sugerido antes, se usan por moda, independientemente de que haya acciones congruentes con esos valores dentro de la organización.

Como quienes trabajan en la empresa son personas que hacen servicio a personas (clientes) la manera de dar a conocer los servicios es en el envoltorio de los valores.

Los animales no tienen valores (que sepamos) ni los árboles. El valor es inherente a las personas. Una empresa no es una persona, es una entidad compuesta de personas. Pero la empresa quiere tener valores, para asimilarse a la humanización, aunque a veces ni tan siquiera la representa.

El riesgo de plantear valores en las organizaciones nuevamente es el cómo se hace. Para aplicarlos a las personas, las empresas tendentes a la dependencia, han diseñado sistemas de competencias y valoración del desempeño que sistematizan rasgos y conductas asociados a valores. Los valores se han convertido en el sistema de medida (maquillado de competencias) y se juzga, de camino, la personalidad de los profesionales.

Creemos que somos lo que decimos o declaramos a viva voz que somos (p.e, digo que *soy sincero como director*) pero decirlo sin congruencia en las acciones, no encarna el valor, dado que **somos lo que hacemos y no lo que decimos que somos**. Igualmente una empresa no es lo que dice en su lema sino las acciones que hace.

En este tipo de organizaciones la manera de hacer operativos los valores es a través de las ansiadas competencias. Me ha sorprendido ver organizaciones que mantienen entre estos valores la integridad o la congruencia... Mi asombro siempre ha sido ¿cómo lo harán para que los demás se lo crean?

Otros valores sorprendentes con los que me he encontrado son: *lealtad, humildad o compasión*. Me centraré por un momento en éste último.

Al analizar el catálogo de propuestas formativas en una empresa del sector alimentario observé el valor *compasión*... Este valor (de naturaleza budista) se describía en forma de competencia a través de las siguientes conductas que informaban de si la persona era compasiva:

- Se preocupa sinceramente por las personas
- Se interesa por sus problemas personales y laborales
- Es una persona siempre dispuesta y preparada para ayudar

- Se solidariza con los problemas de los menos afortunados
- Se solidariza con las penas y alegrías del prójimo

Me llamó la atención el cariz mesiánico de esta competencia, usando palabras del catecismo y casi buscando la santidad en la ayuda al prójimo y el “amparo” de los menos afortunados, además del concepto de “alegrías y penas”. No en vano muchas organizaciones rozan los criterios que muchos expertos atribuyen a las sectas<sup>33</sup>. Pero más allá de la existencia de competencias, el problema está en la teoría que subyace a la consolidación de los valores y las competencias.

Un valor, ¿es algo que existe y hacemos cosas para notar que la empresa lo tiene o la empresa lo tiene como lema pero se nota su ausencia por lo que no hace?

En las organizaciones dependientes los profesionales aprenden (y mantienen la creencia) de que un valor existe independientemente de las acciones que lo encarnan. Pero mi tesis es que sólo las acciones informan de si una empresa tiene ese valor: sólo las acciones y no los lemas ni las aspiraciones. Una aspiración es eso, tal vez una inspiración no materializada todavía pero una acción es justo lo que hace que el valor exista: sin acciones, no hay valor que lo represente.

Dice Jesús Espinosa<sup>34</sup>: “Los valores no se transmiten con palabras. Sólo el ejemplo da mensajes creíbles. La comunicación verbal sobre valores, cuando el comportamiento no es *congruente* con las palabras, provoca lo contrario de lo que se pretende. Por lo tanto, no basta con acuñar frases grandilocuentes sobre lo importantes que son las personas para la empresa. Tienen que quedar patentes en las políticas, los sistemas de gestión y en la actuación cotidiana de sus dirigentes”.

En organizaciones hemos vuelto a escindir lo que queremos hacer de lo que hacemos, donde estamos y adónde vamos. Lo que existe ahora y queremos que exista. A nivel financiero esta separación es justo lo que sirve para marcar objetivos económicos. Éstos constituyen el motor de mantenimiento y crecimiento de las empresa pero ,aplicar este esquema a los valores, es desconocer el profundo funcionamiento de los procesos humanos en donde “eres lo que haces” y no al revés.

A esta inversión de los términos (usar valores sin congruencia) la denomino *perversión de los valores*.

---

<sup>33</sup> Ver Dave Amott. *El culto a la empresa*.

<sup>34</sup> Espinosa, J. *Dilemas en la carrera profesional del directivo*.

## El organigrama “no funciona”

Desde el enfoque de este capítulo, el organigrama de una empresa representa la red básica de influencias que existe entre las personas: presidente, director general, subdirectores, gerentes, directores de área... hasta los colaboradores que trabajan en cada uno de las unidades o departamentos.

La lectura a simple vista del organigrama da la idea de quién es quién, sus cargos, la jerarquía, los reportes y las relaciones de poder que existen en el seno de la organización. Pero, como consultores, sabemos que raramente lo que está representado en el papel se adapta a las verdaderas relaciones de influencia que se dan realmente en la organización.

En el fondo, el organigrama formal (el que se exhibe en la web corporativa o se muestra al interno de la organización) no es más *que lo que la empresa quiere ver y querría que fuera*, asumiendo que las líneas de dependencia jerárquica funcionan en la realidad tal como están escritas en el papel. Un organigrama formal (el escrito en el papel) no es sino *la idea que la empresa quiere que sea*, pero no la que es. Es una declaración de intenciones más que algo que funciona en la práctica.

Muchas organizaciones prescinden de mostrar sus organigramas pero ello no quiere decir que carezcan de relaciones de influencia, que es justamente la parte importante que está en juego: quién manda en dónde y cómo lo hace.

Analizando la estructura de una empresa, partamos de definir dos conceptos usuales en desarrollo organizacional: organigrama formal y funcional:

- Organigrama formal es el que dice la empresa que existe como reflejo del funcionamiento dentro de la organización.
- Organigrama funcional es el que realmente “funciona” en la práctica, a la luz de las interrelaciones reales entre personas y los cargos que asumen.

Veamos el siguiente caso:

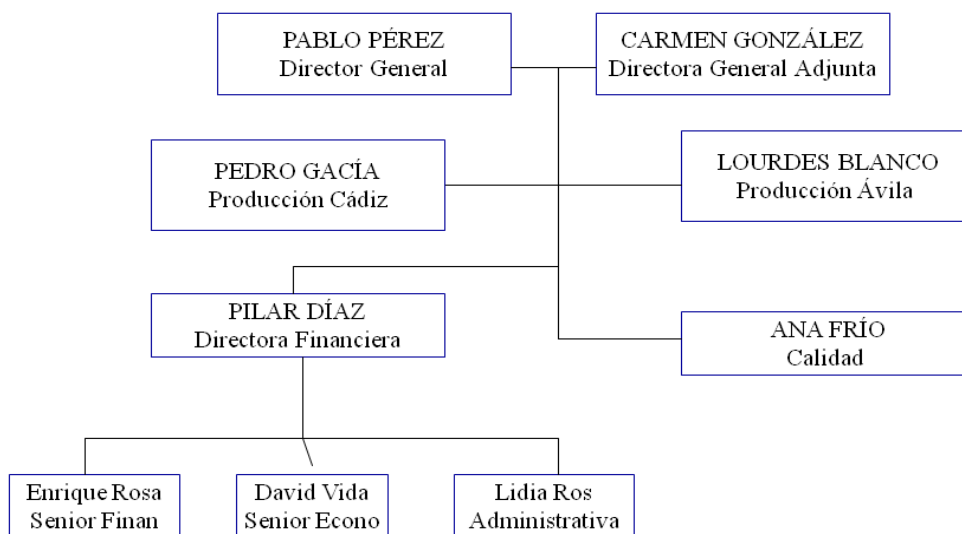
Se trata de una empresa nacional del sector de la construcción (en donde hemos cambiado nombres y adaptado la situación). Esta empresa tiene dos direcciones de producción (fábricas): una en Ávila, otra en Cádiz y una sede central en la capital del país.

Esta empresa requiere nuestros servicios porque sienten que, desde hace tiempo, el director general **no sabe mandar** y le proponemos desplegar un proyeco de D.O<sup>35</sup>. para diagnosticar la situación de la organización, como punto de partida.

Se involucran en la acción todas los profesionales que reciben la influencia del director general dado que él es nuestro objetivo de apoyo, informándonos de focalizar también nuestra atención en el departamento financiero.

Cuando se llama a los consultores nos muestran el organigrama formal, que es éste:

**GENERAL (Formal)**



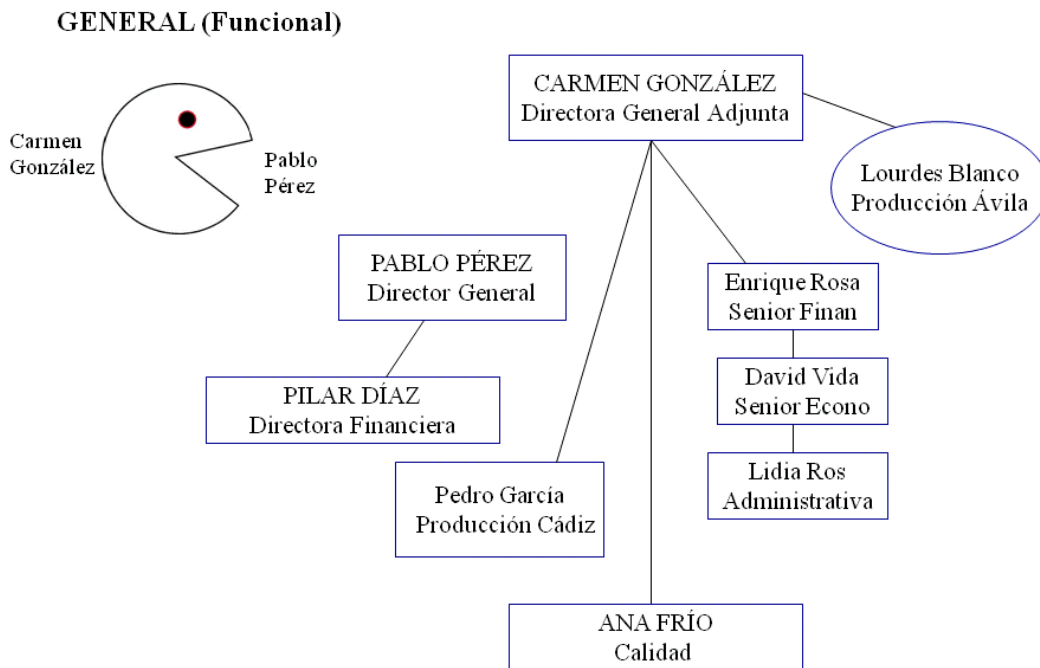
Análisis del organigrama formal (el que dice la empresa que tiene) en cuanto a las relaciones de influencia debida a los cargos:

- Existe una dirección general compartida (se encuentran al mismo nivel dos directores generales) si bien uno de ellos figura como adjunto.
- Los directores de producción, financiero y de calidad han de reportar igualmente tanto a uno como a otro director general.
- Las líneas marcan en general interrelación entre los directores, de lo que podría deducirse el trabajo en equipo entre ellos.

<sup>35</sup> El D.O. (desarrollo organizacional) como estrategia de consultoría propone investigar la contradicción entre lo que se dice y lo que se hace, aplicado a las relaciones de influencia. Y lo desarrolla a través de entrevistas (a las personas implicadas), cuestionarios, observaciones directas de reuniones y en el puesto... Posteriormente se da feedback a la organización y se plantean acciones de transformación.

- Hay tres personas que han de reportar a la directora financiera, los tres en el mismo nivel de influencia entre ellos.

Una vez desplegada la metodología de diagnóstico (analizados los datos de las entrevistas, comparando las acciones de las personas con las acciones reales que se observan y que las personas dicen que suceden) nos encontramos con que la realidad *que funciona* es otra completamente diferente:



Análisis del organigrama funcional<sup>36</sup> (el que realmente funciona) en cuanto a las relaciones de influencia debida a los procesos reales detectados y observados:

- La directora adjunta se percibe como la que cercena la influencia del director general y éste permanece aislado de la organización.
- La directora general adjunta se muestra como la que realmente influye y manda en la empresa, de manera unívoca.

<sup>36</sup> El funcional es una representación gráfica (foto hecha a partir de las percepciones de los miembros de la organización) de las mismas personas y cargos pero ocupando los lugares y mostrando las relaciones de influencia que se deducen del proceso interno de consultoría: entrevistas, cuestionarios, observación de reuniones de comité directivo, de departamentos... Sin lugar a dudas es una poderosa herramienta de feedback corporativo en tanto que establece el contraste entre lo que se cree que funciona y la foto de las percepciones compartidas de quienes trabajan.

- Además manda directamente a los colaboradores de la directora financiera. Y éstos colaboradores, entre sí, no mantienen una influencia lateral entre ellos sino implícitamente jerárquica.
- La única influencia reconocida al verdadero director general es la que tiene sobre la directora financiera quien, fuera de su ámbito de acción con colaboradores, navega aislada también de manos del director general.
- La directora general adjunta no establece conexiones entre los profesionales y dirige unidireccionalmente a cada uno, con lo que se intercepta el trabajo en equipo.

Conclusión: lo que realmente funciona no tiene nada que ver con lo que la empresa quiere hacer o dice hacer. No es extraño que el director general *no mande* dado que, en realidad, no lo hace por mucho cargo que ostente.

Cuando se hacen este tipo de diagnósticos, los implicados suelen negar la evidencia de lo que funciona, pero en cambio se muestran incapaces de cambiar la situación. ¿Por qué? Porque se encuentran sumidos en los hábitos de repetición y en la creencia de que ya están haciendo lo que tienen que hacer. La incongruencia se ha instaurado como *normal* y ahora lo normal es *lo incongruente*.

### **Lo que es y lo que se pretende que sea**

Estas incongruencias en la estructura de las organizaciones hacen que las fallas en el nivel superior jerárquico se transmitan, literalmente, a los niveles inferiores. A efectos del diagnóstico este proceso funciona también a la inversa, es decir, de una pauta de comportamiento en niveles inferiores, podemos establecer la hipótesis de que se da *sistémicamente* en los niveles superiores.

La organización es un sistema, en sí congruente y una incongruencia en un nivel, se transmite al resto de niveles.

Así pues, de los numerosos procesos de consultoría en los que he participado, he encontrado que:

- Las bajas por depresión entre los técnicos de venta de una empresa de seguros correlacionan con dirección general ambigua o *bicefálica* (más de un director ejerce su influencia con consignas contrapuestas).
- La desmotivación de un grupo de médicos de un servicio en un hospital público correlaciona con una gerencia incapaz de penetrar en el servicio en cuestión, dado que el jefe de servicio desobedece las consignas del gerente.

- Las interrupciones en una cadena de producción de una empresa alimentaria correlacionan con la lucha de poder de los jefes de los departamentos de ingeniería y producción.

Basado en estos ejemplos (y otros) es evidente que la organización funciona como un sistema interrelacionado. Y se impone el *análisis sistémico* para encontrar las raíces y causas profundas de los procesos que no fluyen.

Las causas de estos “desórdenes” del sistema se hallan en la propia estructura de la empresa. Pero usualmente esta perspectiva se pierde y las organizaciones contratan cursos de formación que palian (pero no resuelven) los problemas.

Por mucho que formemos a profesionales desmotivados o hagamos terapia a quienes están de baja por depresión (tratamiento de los síntomas), si la estructura no cambia, el cambio es irreal; el cambio se convierte entonces en una nueva aspiración que permanece intacta porque no se transforma.

Así pues, la verdadera toma de decisiones se dilata en el tiempo y los *síntomas* persisten. Otra vez la organización pulula en la incongruencia, creyendo que resuelve lo que no se ha cambiado de raíz. *Lo que se pretende que sea* no tiene razón de ser, en tanto que no se materializa en conductas congruentes de transformación de la situación creada.

Efectos más elementales de esta *cosmética empresarial* son también las incongruencias en la propia percepción que tienen de sí mismos los directivos:

- Un director puede creer que es transparente pero sus colaboradores le perciben como lo contrario.
- Una jefa de servicio puede creer que es fomentadora del trabajo en equipo pero no facilita el encuentro entre sus colaboradores.
- Un político puede creer que tiene credibilidad pero la percepción de su equipo es que, el líder del partido opuesto, es quien la tiene.

Estos gestores no exhiben conductas observables congruentes con aquello que dicen ser, sino que son percibidos como lo contrario. Bien no hacen lo que dicen o bien no gozan de credibilidad. Pero mantienen sus conductas, ajenos al *feedback* (percepción) de la organización sobre ellos.

La empresa es lo que hace y no lo que dice. El gestor es lo que fomenta y no lo la imagen que de él mismo tiene. Los profesionales son ajenos a su *área ciega* (cómo son percibidos a través de sus acciones y consignas) e influyen en la inopia, creyendo que influyen cuando no es así. Pues la organización se busca (por su cuenta) los



mecanismos para compensar estas incongruencias (desmotivación, inercia, conformismo, resignación, ansiedad o sentimiento de obligación).

Segunda parte

**B. Las mentiras de las organizaciones dependientes**

La tesis de la primera parte desarrollada es que la inercia del sistema social y laboral tiende al desarrollo de organizaciones dependientes. Por antonomasia, el modelo de gestión de las empresas e instituciones modernas es tendente a la generación de dependencia, por encima de la autonomía y estos modelos, (en mayor o menor medida) aunque beben de ambos influjos, aplican ciegamente los principios de control externo.

En esta segunda parte analizaremos las causas que mantienen a las organizaciones en la inercia y la reproducción del modelo de dependencia. Estas causas tienen nombre propio y se asocian con procesos que todos conocemos: la gestión del talento, la motivación, la comunicación, la resolución de conflictos y otros factores como la necesidad de riqueza...

En realidad **las organizaciones e instituciones** (públicas o privadas, políticas o religiosas, grandes o pequeñas) **son clones**, no tienen valor diferencial en cuanto a su estructura y, por lo tanto, replican procesos. Este contexto de similitud estructural hace que no pueda mostrar valor diferencial en las bases que las constituyen: todas las organizaciones tienen el mismo tipo de jerarquía, se regulan de la misma manera en base a la influencia que ejercen, obedecen roles independientemente de la autoridad moral, trabajan para objetivos corporativos separados de objetivos personales, legitiman el grupo por encima del individuo... Está en la propia *naturaleza* de las organizaciones replicar sistemas y procesos similares por el mero hecho de adoptar un mismo enfoque de sistematización y medición.

Esta realidad compartida hace que el valor diferencial (inexistente a nivel de la estructura) se busque rivalizando en el tipo de servicio que las organizaciones ofrecen:

- Atención al cliente mejor que la de la empresa del mismo sector.
- Mejor método de gestión del talento que la empresa vecina.
- Mejor posicionamiento en el mercado que otra empresa parecida.
- Mayor número de clientes y volumen de negocio.

Da igual una empresa del sector energético, químico, farmacéutico, médico, institucional, los propios ministerios y los gobiernos... todas las organizaciones pretenden hacerse visibles entre ellas con un método exclusivo (como modo de obtener valor añadido) y este método es la competitividad. De hecho se denomina "*la competencia*" a las empresas que venden lo mismo que nosotros y que pueden *hacernos sombra*.

La percepción de competencia da lugar a la competitividad. La competitividad es el modo de hacerse visibles en el mundo social en el que las instituciones quieren

sobrevivir y necesitan ser competentes unas por encima de otras<sup>37</sup>. Competitividad es la creencia en que “no hay espacio para dos” o “siendo mejores ganaremos más influencia, más volumen de negocio o más radio de acción”.

Cada capítulo de los siguientes se adentra en uno de estos procesos en los que las empresas compiten. Y el método discursivo que seguiré es el que el lector ya ha experimentado mientras lee, a saber:

- Análisis sistémico.
- Radiografía y descripción de usos y hábitos cotidianos.
- Consecuencias del contraste entre los principios de dependencia y autonomía aplicados a la gestión profesional.

Al inicio de cada capítulo se detalla el principio de dependencia que se va a desarrollar, con su homólogo autónomo, para facilitar los polos entre los que discurre el discurso.

La base de mi argumentación es la de la inversión de los conceptos y los principios. En contextos organizacionales se ha procedido a la sustitución de la realidad por una imagen de la misma que pretende representarla. Lo que conlleva a plantear que la sustitución es una mentira.

Mentira es una creencia compartida que asumimos como cierta pero que no es verdad. Mentira es la que se cuenta la organización sobre sí misma cuando sus acciones no le acompañan (incongruencia) y la persona a sí misma cuando no hace lo que dice. Pues quien dirime la verdad personal es el individuo.

Aviso que, en la lectura de esta segunda parte, el lector puede sentir que mi discurso es desesperanzador pero éste es precisamente mi objetivo: destronar la complacencia<sup>38</sup> con la que solemos analizar las situaciones y dar un baño de conciencia a los intercambios profesionales.

En la tercera parte existen propuestas y alternativas concretas ya que la libre elección siempre está disponible como recurso de expansión personal y profesional. Y ello, apoyando objetivos corporativos.

---

<sup>37</sup> Una organización religiosa quiere ganar adeptos o teme perderlos a causa de otras confesiones; un gobierno autonómico beligerante por tener mayor influencia -en su ámbito- que el gobierno central; una petrolera quiere explotar en cierto lugar pozos petrolíferos antes que su competencia lo haga...

<sup>38</sup> Complacencia, en este sentido, es tolerar la mentira compartida creyendo que es inevitable.

## B.1. El talento perdido y la ausencia de propósito de vida

Principio de dependencia	Principio de autonomía
LAS PERSONAS TRABAJAN <b>POR DINERO, POR PODER O POR AGRADAR A LOS DEMÁS</b> . NO SIGUEN SU PROPÓSITO DE VIDA (CREEN QUE NO PUEDEN HACER LO QUE QUIEREN Y TERMINAN HACIENDO LO QUE LES DA LA GANA).	CADA PERSONA DESARROLLA SU <b>PROPÓSITO DE VIDA</b> (HACE LO QUE QUIERE HACER EN CADA INSTANTE).Y ASI APOYA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Pareciera que tiene que haber una correlación entre puesto (cargo) y valía de la persona. Parece lógico que, quien ocupa un cargo, se lo merezca por su talento. Pero todos tenemos en la cabeza infinidad de casos en los que esto no es así.

Hay excelentes directores que resuelven problemas de manera eficaz pero sus habilidades directivas dejan mucho que desear. Hay gestores políticos que han llegado a donde están, no porque tengan especiales cualidades de liderazgo, sino porque convienen a nivel de imagen. Hay profesores universitarios cuya capacidad pedagógica es relativa pero ejercen la docencia de manera impune.

No estamos en los lugares de trabajo desde una realidad de adecuación de nuestras capacidades a las demandas del puesto. Las maneras de acceder a los puestos pueden ser los contactos, recomendaciones y conveniencias internas que justifican la necesidad de contratar, promocionar, rotar o reubicar a profesionales que no reúnen las capacidades necesarias. Pero, que no las reúnan, no importa a las empresas dependientes, dado que es necesario contar con ellos:

*Juan es jefe comercial en una empresa de formación y, ante la necesidad de abrir una sucursal, se nombra como coordinadora de ésta a Paula.*

*Paula gestiona la nueva sucursal con personas que provienen de la empresa matriz y no conocen su historial profesional. Pero, durante las primeras semanas de trabajo, se pone de manifiesto que no conoce los servicios, que ella es actriz sin trabajo, que del tema de la formación ha de preguntar sistemáticamente a sus colaboradores...*

*Cuando la situación se hace insostenible, uno de los colaboradores de la nueva sucursal habla con Juan, el jefe comercial y, veladamente, sale la conexión que faltaba: Paula es la novia de Juan y seguirá en el puesto por ser lo que es.*

Paula está de coordinadora porque es novia de Juan y no porque brille en su área de trabajo (que, al parecer, es el mundo del teatro) ni porque tenga el talento para desempeñar su cargo, sino porque es quien es con relación a Juan.

El criterio para situar a una persona en un puesto es la necesidad y no el talento. Y por extensión de este criterio, el organigrama de las organizaciones no está organizado en función de la inteligencia, la cualificación o la honestidad, sino en niveles de poder-obediencia sucesivos, mediatizados por el parentesco, el sexo, la amistad o el favoritismo.

De hecho las estrategias formativas y de gestión de RRHH se dedican a paliar esto: a falta de una adecuación puesto-persona se capacita a los profesionales en habilidades que no tienen que ver con ellos, bajo la creencia de que la dirección de personas se aprende.

Es evidente que, a mayor formación y cualificación, más posibilidades se dan para ubicarse profesionalmente y de promocionar pero la realidad da cuenta de que la cualificación es sólo un criterio (de los muchos) que sirven para ubicar a la persona en el puesto.

Un factor que contribuye a esta distorsión es asociar promoción empresarial a dirección de personas: cuando alguien accede a un puesto más elevado (salvo en organizaciones que se anticipan a ello) la promoción lleva asociada la dirección de un equipo de personas. Si esta persona realizaba una tarea de cariz técnico... ¿se le pide asumir la tarea de dirigir sin tener experiencia, habilidades ni motivación?

*A Marisa la ascienden a jefe de departamento informático pero sin saber por qué entra en pánico y desarrolla un cuadro de ansiedad. Cuando se da de baja y toma perspectiva, decide hablar con su jefe para informarle que ella no quiere dirigir personas, que no sabe ni le interesa, pero que necesita la promoción.*

Es obvio que se puede aprender a dirigir, pero nos falta la orientación básica, anterior, primigenia: conectar los puestos con la esencia de las personas, sus cualidades, valores y vocaciones.

*Jaime es un excelente director comercial, aunque su deseo profundo es montar una academia para enseñar y vive cerca de centros educativos.*

*Carmen baila en una compañía de ballet pero desea ser docente en la universidad.*

*Horacio ejerce de director general pero quiere ser granjero.*

En ninguno de estos casos las personas están donde tienen que estar, unidas a sus aptitudes y deseos más profundos.

Históricamente se ha desvinculado la aptitud personal del trabajo que se realiza. En épocas anteriores los gremios profesionales representaban niveles de especialidad acordados con tradiciones familiares: había líneas profesionales, familias de dedicaciones. Pero con la revolución industrial se estandarizaron los productos, los servicios y las personas.

Actualmente el hijo de un médico puede ser bombero y el de un carpintero puede ser ministro de educación. No hay correlación entre historia familiar, cualidades y trabajo.

En España, a la generación X se la reconoce porque fue la primera generación que accedió masivamente a la universidad pero sin muchas esperanzas de ubicarse profesionalmente en lo que estudiaron. En la mayoría de los casos se estudiaba en función de las salidas profesionales y necesidades del mercado y no en base a las aptitudes o vocaciones.

Se ha relegado el reducto vocacional a ámbitos como el arte o el deporte. Y decir que trabajamos en lo que nos representa es casi una muestra de extrañeza y algunos lo envidian como si de un privilegio se tratara.

Se ha invertido el sentido del trabajo en tanto que, encontrar a alguien que dice que le apasiona lo que hace, que vibra con su trabajo, que su dedicación le realiza, es una frivolidad.

¿Quién de nosotros trabaja en algo apasionante, que le hace vibrar y se siente realizado mientras lo hace? ¿Quién de nosotros tiembla de emoción y sonrío cuando desempeña un trabajo que le hace cada día estar más vivo?

Es curioso, nuestra sociedad ha convertido las propias pasiones en pasatiempos y el aburrimiento o la rutina en un modo *normalizado* de vida. Lo normal es que se trabaje por dinero, poder, aprobación externa o mantenimiento del estatus pero no porque el trabajo satisfaga, realice, reinvente o haga crecer.

Se ha desconectado el trabajo de la persona. Y a ello se le llama empleo.
---

Empleo es un concepto *taylorista*. El *taylorismo* concibe trabajar como una reproducción en serie de procesos que cualquier persona puede hacer. Su objetivo es la posibilidad de la replicación y la sustitución. No hay nada malo en ello. Lo inverosímil es creer que un puesto es replicable por el mero hecho de sustituir a la persona.

Una consecuencia indefectible del concepto de empleo es el de rendimiento. Se valora a las personas por lo que rinden y no se tiene en cuenta lo que representan como individuos.

Estamos en un momento histórico en el que el trabajo no tiene que ver con nuestra vida. No adquirimos valor ni somos reclamados por ser nosotros mismos sino por ser eficaces en un rango que va del mínimo al máximo. Y ello da lugar al desarrollo de conceptos invertidos (como la competencia y la eficacia).

El trabajo que hacemos no tiene que ver con nuestras vidas. El trabajo, al estar lejos de la vida, se separa de la vida misma y así se establecen las diferencias entre vida personal y profesional. Lo profesional se ha convertido en una amenaza para la vida privada.

Necesitamos “desconectar”, parar, descansar... porque el trabajo es un *peso pesado* que nos sepulta más que nos llena de energía, de vida, pasión y desarrollo. Y se inventa el concepto de “ocio” que es una evasiva de desintegración, más que paliativa. El ocio se considera agradable, bueno, y el trabajo malo, desagradable.

Como tapadera de la insatisfacción, el desarrollo de la sociedad del entretenimiento cumple su función: consentimiento a través de la diversión y la enajenación personal. El lema es “tenemos que escapar de nosotros mismos de manera lúdica”. El ocio organizado está ahí para legitimar el escape y que no se note en exceso.

El trabajo no es expansivo porque se come al propio individuo. Funciona como un cuerpo humano que no ingiere alimentos: se acaban los depósitos de grasa y el organismo devora entonces al músculo. El trabajo se ha convertido en el devorador de la energía de las personas en vez de ser un impulsador.

Esta escisión profunda entre vidas (privada y pública) no tiene que ver con la verdadera naturaleza de las personas: un todo integrado que vive, siente y actúa entero. Pero la vida moderna ha invertido los términos y considera “sano” hacer una separación de estas vidas (bajo la precaución de no ser devorados por la vida profesional).

Sano emocionalmente es darse cuenta de que, lo que hacemos, no nos representa. Pero la enfermedad emocional es identificarse con ser más o menos eficaces en el desempeño de un rol que no nos representa.

El trabajo ha suplantado nuestra identidad.

En dirección de personas se habla del *máximo nivel de incompetencia* al que llegan las personas. Este concepto siempre hace referencia a lo que representa el sujeto, no al sujeto mismo. La eficacia es un atributo del desempeño, no de la persona.

Al hacer cosas fuera de nosotros, sobreviene la comparación y la competitividad. No es un proceso extraño. Sólo que, como de rendir se trata, nos medimos con un criterio



externo a nosotros. Tras la competitividad subyace -silente- la envidia, espejo de referencia que suele motivar más que los propios incentivos económicos.

Y se genera la ecuación mortal:

Buen rendimiento = valía profesional y personal
---

Bajo la amenaza de la ecuación, si no rendimos, no valemos. Para valer entonces no recurrimos a ser “yo” (nosotros mismos) sino a inventar maneras en las que se note que nuestro rendimiento sea visible con relación al de otros. Y fabricamos “talentos” en serie que no tienen nada que ver con los atributos personales.

Los jefes se convierten en los jueces de la valía personal, a modo de delegación de la responsabilidad sobre nosotros mismos. Sentimos inconscientemente que hay alguien afuera que sabe de nosotros más que nosotros mismos. “No ser suficientemente bueno” igual a “ser malo”. El jefe tiene expectativas de nosotros que tendemos a cumplir. El jefe no tiene la culpa pero, en nosotros, el mecanismo ya tiene vida propia y lo ejercemos a pesar nuestro y de manera compulsiva.

Todos los dramas de la vida profesional tienen como trasfondo el enfrentarse a la autenticidad de uno mismo.

Por lo tanto, existe una desvinculación entre la persona y el puesto de trabajo. El puesto es algo que cualquiera puede ejecutar. No parte de nosotros, no somos nosotros los diseñadores del puesto sino éste es quien nos diseña a nosotros. Pero permanecemos en esta contradicción por temor al despido (a esto me gusta denominarlo *la sombra del despido*).

Esta es otra consecuencia del sistema de empleo: que, como es un sustituto artificial de las cualidades, nos identificamos con él, nos da identidad, funcionando como un “parche”: nos apegamos al trabajo que hacemos (que no tiene que ver con nosotros) pero lo mantenemos y defendemos a ultranza porque hemos asociado “autoestima” personal a tener un trabajo, por encima de si el trabajo nos representa o no como personas.

Cuando el trabajo que realizamos no es una expresión de nosotros mismos lo que sucede es que este trabajo nos representa, adquiere entidad por sí mismo: ya no somos Pedro o Mayte sino el antiguo director de informática o la nueva directora de expansión.

A esto lo he denominado anteriormente “imagen”: no hacemos lo que nos apasiona pero ejecutamos algo que nos reporta cosas externas (dinero, estatus, reconocimiento...) y de ello fabricamos una identidad. No somos esa identidad pero

nos la creemos. Y lo que es más sorprendente, la defendemos. Y si nos quedamos sin empleo, nuestra valía como ser humano se resiente.

En el fondo no es más que un proceso de perversión (tomar algo por otra cosa). En este sentido el orden de las cosas se ha trastocado: se trabaja por aspectos que no tienen que ver con la persona, sino con su imagen.

La psicopatología ha llegado a la vida profesional en forma de estrés, adicción al trabajo y las personas invierten más de la tercera parte de su vida en trabajar en aspectos que no les conciernen como personas. El puesto tiene vida propia, arrastra a la persona y, bajo amenaza de paro y despido, el miedo es ahora uno de los motivos principales por los que trabajamos.

Si ninguna forma de vida necesita ganarse el derecho a vivir, ¿por qué nosotros sufrimos por ello?

### **La sombra del desempleo**

Como anticipábamos en el capítulo A.1, estar desempleado es casi como un error, un defecto. En el *currículum* que algunas personas envían a procesos de selección inventan trabajos para justificar las lagunas de los períodos en los que han estado sin trabajar... El desempleo es indicativo de enfermedad social, de culpa, deja huella indeleble. No trabajar es prácticamente un delito, elevado casi al *mayor pecado* que pueda hoy día cometerse.

El desempleado *se siente culpable* de no trabajar. Ha dejado de tener identidad social dado que, sin puesto de trabajo, "no vale". Además, actualmente los períodos de desempleo son largos, a veces años, con lo que se está *normalizando* la incapacidad para recuperar la habilitación profesional. Anteriormente, con épocas cortas de desempleo, esto no sucedía, pero ahora se empieza a dar este nuevo fenómeno: el largo desempleado es como un delincuente al que se le alarga el período de rehabilitación; el desempleado, ahora, tarda más que nunca en recuperar el estatus profesional. Propongo que este fenómeno reúne todas las condiciones de un cuadro clínico de merma sistemática de la confianza y detrimento de la perspectiva de auto-eficacia<sup>39</sup>.

Ante este análisis pareciera que estoy ofreciendo una visión *de víctima* del desempleado. No estoy diciendo que el desempleado es una consecuencia lamentable del sistema económico y que, *pobres de ellos*, no han hecho nada para merecer lo que les está sucediendo. Quedarse en esta parte del análisis es contemplar sólo un ángulo

---

<sup>39</sup> Capacidad para conseguir lo que uno quiere.

del problema. Paralelamente, y como movimiento pisco-social confluyente con esta aparente aversión al desempleo, subyace una tendencia a la dignificación social del desempleado en sí: los parados son un cuerpo con entidad social que están llegando a ser “intocables” (consentidos por el sistema).

Todo fenómeno social adquiere rápidamente una forma de canalización y ello, aplicado a nuestro tema, lleva a que se viva el desempleo como necesario y como una consecuencia *normalizada* de nuestro sistema laboral. Es más, en la propia concepción de lo que es el *mundo laboral* está implícita la idea de desempleo. Pero es una idea que se obvia. Y lo contrario, el derecho al empleo, se afianza como logro de la sociedad del bienestar que penetra en las mentes negando su opuesto (el desempleo). Este efecto es el que denomino *la sombra del desempleo*. Veamos más profundamente las raíces emocionales de este efecto.

Todos sabemos que, si se nos emplea se nos puede *des-emplear* pero, llegados al caso, el desempleo se vive con estupor. ¿Por qué? ¿Por qué no se considera el desempleo como inevitable e inherente al propio proceso de contratación? El mismo referente lo encontramos cuando preguntamos ¿cómo es posible que el ser humano viva la vida ajeno a que la muerte sucede –nos pongamos como nos pongamos- como parte de la vida misma? En nuestras creencias no contamos con el fin de las cosas. Hemos desarrollado aversión a que los procesos se acaben, a que el empleo se acabe, a que la pareja se acabe... y vivimos en una ilusa percepción de la realidad (la mentira y el autoengaño).

Una desvinculación involuntaria (despido) no es nada grave en sí. Pero la imagen de nosotros, identificada con el trabajo, lo vive como *despido* de la propia valía personal. Cuando se nos despide, nadie nos despide de nosotros mismos, pero la unión de ambos factores -el puesto y medida de la persona- se interioriza como un todo único. En esta asociación inconsciente el individuo cree perder el pie porque pierde el trabajo pero en realidad nunca se pierde a sí mismo si no lo permite.

Que “nos despidan” no es óbice para que uno se despida de sí mismo. Sin embargo, la vivencia emocional es esa. Vivimos con la creencia básica de que alguien nos puede despedir de nosotros mismos. Y, de hecho, en el corazón de las personas despedidas, se produce un proceso de negación de uno mismo (despido de uno mismo).

La realidad es que nadie nunca puede despedirnos de nada (de un trabajo, de una pareja, de una vivienda) sino que la vivencia interior del despido arrastra a la propia identidad sin darnos cuenta.

Se debería recordar a los empleados, cuando son contratados, que algún día serán despedidos, o que un puesto no es una segunda piel, que la desvinculación es inevitable y que forma parte del crecimiento personal y profesional. Pero es poco

frecuente interpretar estas situaciones de adversidad como oportunidades para la transformación personal.

Como consecuencia de la aversión al desempleo, las personas quieren evitarlo. Incluso quienes mantienen su trabajo actualmente lo viven con la sensación de que en algún momento se puede acabar.

Por lo tanto, no se trabaja por el deseo de trabajar sino por evitar ser desempleados: los puestos se convierten en “conservas” de la seguridad personal. Esta motivación básica de *la sombra del desempleo* se llama evitación. No se trabaja a favor de algo, sino para evitar algo. Trabajar no es una acción proactiva sino reactiva

Y la emoción de la evitación es el miedo. Se ha institucionalizado el miedo como razón para trabajar.

### **El miedo como razón para trabajar**

Ibn Assad<sup>40</sup> hace una detallada descripción de cómo el miedo está presente en todos y cada uno de los actos de la vida -personal y profesional- y es el factor de motivación fundamental a nivel social:

“Veamos el *currículum vitae* de un ciudadano medio de cualquier sociedad moderna de un país desarrollado con brevedad y con las inevitables generalizaciones: un niño nace, y acto seguido, es vacunado por el miedo que sus padres tienen a las enfermedades. Posteriormente, con cuatro o cinco años, sus padres le escolarizan por miedo a que no se integre en una sociedad a la que tienen miedo. El niño crece aprendiendo de un profesor al que tiene miedo, comportándose según los patrones establecidos por miedo a no ser aceptado por el grupo, respetando a otros niños y profesores que amenazan a través del miedo. El niño continúa insertado en el sistema educativo –“estudiando”- por miedo a decepcionar las expectativas colocadas en él. Dentro de ese sistema, “escoge” una formación universitaria por miedo al porvenir, miedo al futuro, miedo a quedarse encerrado (...)

En la universidad tiene miedo a suspender, miedo a perder la “beca”, miedo a tener que pagar más dinero por tener miedo; y, tras unos cuantos años de angustias y miedos, se “gradúa” en un estudio del que tiene miedo que no sirva para insertarse en el mercado laboral. Por este miedo, hace un “*máster*”, una “*pos-graduación*”, una especialización porque tiene miedo de que lo ya estudiado no sea suficiente (...)

---

<sup>40</sup> Assad, Ibn *La danza final de Kali* (página 254 y siguientes)

Trabaja en una corporación más de 40 horas semanales por miedo a quedarse en el paro, y no poder afrontar la hipoteca que firmó... Él obedece a un jefe al que tiene miedo; inculca miedo a sus subordinados; actúa tal y como se espera de él por miedo a no ser aceptado por la empresa (...) Poco a poco, es promocionado: él tiene miedo a no poder con tanta responsabilidad; no tiene tiempo nada más que para el trabajo, y así su matrimonio se ve afectado (...)

Continúa trabajando en la corporación, y ahorra mucho dinero que guarda en un banco por miedo a perderlo. También invierte en un plan de pensiones porque tiene miedo de llegar a viejo sin garantías sociales (...) Así, con sesenta y pico años, se jubila en la empresa y tiene miedo de sentirse inútil y miedo a aburrirse (...) Visita al médico, y éste le mete el miedo en el cuerpo, del infarto, del colesterol, del cáncer, de la artrosis, al alzhéimer... Evita todos los vicios que ha tenido durante toda su vida..."

...porque tiene miedo a la muerte

El motor del modo de vida moderno es uno: el miedo.

Tal frenesí y agitación suceden porque se ha aniquilado la voluntad, la libertad, y la libre elección... Justo es la libertad de elección la motivación básica opuesta al miedo: pero ésta, no abunda. Pero que no abunde no significa que no existan modelos de integridad, congruencia y actos de libre elección en grandes profesionales, que vibran con lo que hacen e influyen haciendo libres a las personas.

Conclusión:

Al trabajo no llevamos lo mejor de nosotros sino nuestras sobras y se le pide que se adapte lo mejor posible al resto de nuestra vida, la cual mantenemos intacta, pero siempre amenazada por el fantasma de que un día el trabajo deje de existir.

Se ha invertido el sentido de la dedicación y ahora es pura dependencia:

DEDICACION → EMPLEO → DEPENDENCIA

## **El comportamiento colectivo y el consentimiento**

Las investigaciones en psicología social ilustran que el comportamiento individual es diferente al comportamiento en grupo. Una misma persona puede tomar decisiones diferentes –ante la misma situación- si se encuentra sola o si está con más personas:

*Francisco prefiere comer solo pero, estando en el trabajo, no se atreve a decir no a sus colegas y come con ellos.*

*Normalmente Sandra es muy habladora en el trabajo, pero no en casa.*

Creemos que la personalidad es algo rígido, fijo, pero en realidad nos comportamos de manera diferente en función de dónde estamos, lo que significa que, más que una personalidad, tenemos una tendencia a hacer cosas que dependen del contexto. Según nos conviene, así actuamos.

En las organizaciones dependientes las personas se adaptan a lo que hay. Pero sólo de manera aparente. Mantienen una imagen o fachada al exterior que puede o no coincidir con lo que verdaderamente sienten o piensan.

La causa de ello es la necesidad de ser aceptados, el miedo al rechazo y a dejar de pertenecer al grupo por marginación o expulsión. El rechazo es estupendo porque así nos damos cuenta de que si complacemos a otros, nos olvidamos de quienes somos. Este mecanismo de “apego a la aprobación externa” lo reproducen las organizaciones dependientes y estos casos lo describen:

*Daniel es un director que se muestra muy extrovertido en casa: arrolla, influye, se desenvuelve con soltura pero en la empresa en la que trabaja se muestra sumiso. Tiene un jefe que le exige tareas que sobrepasan, no sólo su capacidad, sino además lo que supuestamente concierne a su puesto. Pero Daniel las hace.*

*Patricia es accionista en Fertex, empresa de inversiones en bolsa. No está de acuerdo con la decisión del consejo de administración de deshacer bonos pero accede porque la mayoría está de acuerdo.*

En ambos casos los personajes hacen lo que hacen en contra de ellos mismos. Pero lo hacen, consienten. El consentimiento es el factor fundamental de la elusión de la propia responsabilidad, dado que damos permiso para que otros respalden y firmen la renuncia a nuestra libre elección.

### **Primer acercamiento al propósito de vida**

Que, aparentemente, las personas obedezcan, no significa que asuman lo que hacen. Milgram<sup>41</sup> demostró que la sumisión al poder es una manera de eludir la propia responsabilidad.

Cuando un colaborador elude la responsabilidad, automáticamente desconecta de sí mismo, de su verdadera naturaleza. Y ello se vuelve en su contra emocionalmente: la

---

<sup>41</sup> Milgram, S. *Obediencia a la autoridad*. En J.R. Torregrosó y E. Crespo (Comps.). *Estudios básicos de la psicología social*. (pp. 365-382). Barcelona: Hora

energía no se pierde -siempre está ahí- sólo que, el hábito de navegar en lugares que no son nuestros, hacen que perdamos la conexión con lo que sentimos.

El ser humano no está preparado para hacer cualquier cosa. No podemos hacer cosas que no queremos pero las hacemos<sup>42</sup>. Entonces se desarrolla en nosotros la incongruencia. Y vivimos tan incongruentemente que nos acostumbramos a ello. El final del proceso es llegarse a creer que somos lo que no somos. Y entonces actúa en nosotros la imagen que complace a otros.

Este mecanismo es adictivo, lo llevamos puesto y ni siquiera nos damos cuenta. Además lo negamos.

Y si llega el momento en el que nos damos cuenta (de que asumimos lo que no debíamos) entonces creemos que ya es tarde.

Conocernos es fundamental, sentir las propias aspiraciones, vivir de las predilecciones. Ésa es la manera que tenemos de restablecernos emocionalmente.

Y, a nivel organizacional, la salud emocional no es formar a las personas en habilidades (directivas o no) que se aprendan de manera externa sino en redirigirles hacia ellos mismos.

La empresa, como organización que regula procesos y también forma, replica (como vimos en el capítulo A.3) el modelo escolar: como la escuela no conecta a la gente consigo misma, tampoco lo hace la empresa.

Inmersas indefectiblemente en los procesos de estandarización, productividad y rentabilidad externa, favorecer la conexión con uno mismo no suele formar parte de la dinámica de las organizaciones pero en una organización consciente, es la base de la dirección de personas.

Y lejos de este sentido profundo de que una organización dependiente se base en el talento y la integridad, las personas tienden a trabajar por dinero, poder y reconocimiento.

Cuando no usamos nuestro talento éste no permanece intacto, sino que se atrofia, sigue existiendo en forma de frustración. Accedemos a un estado invisible de “muerte en vida”. El *muerto viviente* es el que está muerto por dentro pero ha de justificar su existencia y mantener su imagen de vivo.

---

<sup>42</sup> A esto lo denomino el “sentimiento de obligación”.

## B.2. Nadie puede motivar a nadie

<p>LAS PERSONAS ESTÁN APARENTEMENTE <b><u>DESMOTIVADAS CUANDO SUS VERDADERAS MOTIVACIONES SON LA OBLIGACIÓN, EL RESENTIMIENTO O LA VENGANZA.</u></b> SON DEPENDIENTES, <b><u>NECESITAN QUE SE LES DIGA LO QUE TIENEN QUE HACER PERMANENTEMENTE.</u></b></p>	<p>CADA PERSONA ESTÁ <b><u>PERMANENTEMENTE MOTIVADA,</u></b> ES <b><u>AUTÓNOMA</u></b> EN SUS RAZONES PARA TRABAJAR Y NO DEPENDE DE QUE NADIE LE DIRIJA PARA HACER SU TRABAJO</p>
---	---

Por mucho que nos empeñemos en motivar a alguien, la motivación se elige. Por más que lo impongan (que es lo que se hacen en las empresas dependientes) las políticas corporativas sobre motivación de los trabajadores sólo generan la ilusión de motivarlos, pero no los motivan.

Los programas de formación dedican ingentes jornadas a la motivación de las personas bajo la creencia de que hay factores externos que motivan a las personas pero esto no es así desde un punto de vista consciente.

### Conocer cómo funciona la motivación

Apatía, aburrimiento, dejadez, tedio, angustia, pesadumbre, inercia, rutina, aborrecimiento, desmotivación... Son estados cada vez más comunes entre personas de nuestra cultura. De lleno en el ámbito profesional los estragos pueden ser devastadores.

Estar motivado es tener una razón para hacer algo, tener un motivo. Pero estar desmotivado no es lo contrario (no tenerlo). Puedo tener motivos para hacer algo y, aún así, seguir desmotivado. La clave, por lo tanto, está en entender que motivación y desmotivación son dos procesos asimétricos, que no son opuestos, sino que se rigen por mecanismos diferentes.

¿Nos ha pasado alguna vez que hemos intentado motivar a alguien a quien tal vez no le servía lo que hacíamos para motivarle?... Y a lo mejor, incluso, con nuestros consejos, esa persona pudo “hacer el esfuerzo” de *auto-motivarse*. ¿O quizás nosotros mismos hemos pasado por algún período de falta de motivación y, tras dejar pasar el tiempo, o forzándonos, hemos podido finalmente amortiguar la *desmotivación* que nos inundaba? Pues bien, la experiencia e investigación procedente de los estudios emocionales informan que, en realidad, nadie puede motivar a nadie.



**Primera ley de la motivación: nadie puede motivar a nadie.**

Posiblemente parezca paradójico pero es así, éste es el primer principio de la motivación (nadie puede motivar a nadie). Y nadie puede motivar a nadie porque, sencillamente, todo el mundo está permanentemente motivado. Lo que coloquialmente llamamos *desmotivación* no es sino una forma de estar motivado por otra cosa, de la que quizás no somos conscientes. Pero tiene que estar ahí, tiene que haber otra cosa pues la *desmotivación* no es sino un enfoque, la atención en otro interés que no hemos reconocido, que no hemos llevado a nuestra conciencia. Al no ser conscientes, sucede que empezamos a sufrir los efectos de la apatía.

**Segunda ley de la motivación: todo el mundo está permanentemente motivado.**

El hecho de sentir algunas de las emociones que acompañan a la *desmotivación* (aburrimiento, apatía, desazón, inercia, rutina...) tiene que ver con que han empezado a aparecer otros motivos más importantes para nosotros a los que, aparentemente, no les dábamos importancia. Creemos que no estamos motivados, cuando lo que ocurre es que estamos motivados por otra cosa. Y la gran confusión se genera cuando creemos que, para *volver a estar motivados*, hemos de encontrar las viejas razones que nos hacían sentirnos vivos. Mi argumento es que este empeño es una trampa cuyo efecto es dejar el problema irresuelto. Y mi propuesta es que localicemos, a partir de las emociones *desmotivantes*, en qué cosas nuevas nos hemos enfocado. Veamos un ejemplo:

*Sandra tiene 45 años, es directora de marketing de una empresa de publicidad desde hace una década. Todo marcha bien hasta que cierto día, aparentemente sin causa alguna, toma conciencia de que se le hace cuesta arriba llegar al trabajo puntualmente. No sabe por qué pero se siente contrariada con lo que realiza. Es como si lo que antes hacía con relativa fluidez, ahora se le presentara como pesado, largo, interminable... Percibe como si nunca acabara la jornada y no puede prácticamente esperar a que llegue la hora de marcharse. Entonces, incómoda, quiere recuperar las sensaciones de antes, no sabe lo que está sucediendo pero, le exaspera tanto la nueva situación, que teme que su estado repercuta en la calidad del trabajo que realiza.*

**Tercera ley de la motivación: todo el mundo tiene una razón para hacer lo que hace. Si no, haría otra cosa.**

¿Tiene alguna razón Sandra para hacer lo que hace? Si nos centramos en cómo ella misma percibe su situación, podríamos concluir falsamente que ella no tiene ninguna razón, que es víctima de una sensación desconocida, que se halla indefensa ante lo que le está sucediendo. Pero, más que de indefensión, sería más propio hablar de *inclinación*, de tendencia que ella adopta para hacer lo que está haciendo. Entonces es claro que tiene razones para hacer lo que hace (aunque parezca que se *echa tierra* encima y esas razones no sean evidentes).

Porque ahí está la clave. Sandra está haciendo algo, está dejando de llegar temprano y enfocándose en llegar tarde por alguna razón. No existen personas desmotivadas sino personas motivadas por otras razones distintas a las que dicen tener.

Aparentemente Sandra tiene la intención de hacer lo que hace pero ya nada es igual que antes. Y lo que ocurre es que las razones que le motivaban han cambiado. Ahora siente otras razones. El gran engaño de la motivación es pensar que, para motivarnos, necesitamos encontrar un motivo que nos lleve a hacer lo que decimos que queremos, cuando la clave está en encontrar los *desmotivos*, o sea, las razones que tenemos para hacer lo contrario u otra cosa diferente de la que decimos que queremos hacer. Por lo tanto, mi punto de vista es que Sandra tiene tres razones (motivos) que no reconoce:

- **quiere llegar tarde** al trabajo (aunque aparentemente se esfuerza por conseguir llegar temprano).
- **quiere irse del trabajo** cuanto antes (aunque hace esfuerzos enormes por resistir hasta la hora).
- y **no le preocupa** -como antes- la calidad de su trabajo.

Propongo ser honestos con nosotros mismos hasta el punto de reconocer que cualquier auto-boicot tiene su objetivo y su intención. Hasta que no veamos en nuestras acciones un propósito (una razón) será imposible desembarazarse de los aparentes conflictos que causa nuestra inconsciencia.

Por lo tanto la cuestión es: ¿dónde está ahora el corazón y la mente de Sandra?, ¿cuál es el lugar en el que se está **enfocando** actualmente que hace que “esté perdiendo motivación” en su trabajo?

Y aquí está la clave: más que perder motivación, lo que está sucediendo es que está desplazando su atención hacia otros asuntos, tiene otros objetivos que no se permite reconocer (que quiere dejar el trabajo porque ya no le interesa). No lo reconoce por miedo de las consecuencias de tomar conciencia: buscar otro trabajo o aferrarse a la seguridad del mismo sin querer estar ahí.

Es más, para motivarse otra vez, más que encontrar motivos nuevos o nuevas razones para hacer las cosas, mi propuesta es que indagemos sobre si hemos conectado con alguno de estos sentimientos (miedo, culpa, resentimiento...)

El *desmotivado* no es alguien que haya perdido razones para hacer las cosas. En otras palabras, para recuperar la motivación no hace falta forzarse a nada, sino reparar en aquello que nos ha podido suceder para habernos alejado de un alto nivel de motivación.

Es necesario evitar la tendencia a curar la “desmotivación” con la distracción: normalmente, a la persona “desmotivada” se la trata queriendo distraerla de donde está (queremos que cambie de escenario saliendo a la calle, cambiarle de puesto si es un profesional que ha perdido la motivación por el trabajo que realizaba...) Estas son maneras de distraer, pero no arreglan nada, no abordan la “desmotivación”, que tiene motivos propios.

Desde mi experiencia de apoyo emocional en organizaciones dependientes, el **sentimiento de obligación y el resentimiento**<sup>43</sup> son los motivos (sí, motivos, no *desmotivos*) que más se repiten: trabajadores que hacen lo que hacen por puro esfuerzo, con una atávica sensación de que las cosas les vienen impuestas desde arriba, incapacitados para percibir que las cosas puedan cambiar, inconscientes de reconocer un pequeño atisbo de responsabilidad en esa situación en la que se sienten atrapados e inhabilitados para modificarla. Lo cual origina indefectiblemente un resentimiento nunca reconocido pero evidentemente manifestado en un alto nivel de insatisfacción.

¿Cómo es posible hablar de motivación en un contexto de trabajo en el que nos percibimos atados de pies y manos? Sencillamente es imposible. Inventemos las razones que inventemos para motivarnos (motivaciones extrínsecas tipo dinero, reconocimiento, carrera profesional o promoción interna) el modelo está obsoleto. Mi punto de vista es que las organizaciones están pidiendo a gritos modelos de motivación intrínseca (fundamentados en razones de orden personal, en conectar el trabajo con la propia realización y las propias cualidades personales). Sólo desde ese modelo habremos reconocido que la motivación tiene unas leyes específicas a las que nos debemos.

La motivación, por lo tanto, es el estado natural del ser humano. Y la *desmotivación*, el aviso, no para buscar razones externas que nos motiven, sino para reparar en las causas que nos han alejado del alto nivel de motivación natural.

---

<sup>43</sup> Hay otros “motivos” que se han investigado, como el sentimiento de queja, la culpa o el miedo... todos ellos en la causa de la aparente *desmotivación* de las personas.

Haciendo seguimiento del caso presentado más arriba, Sandra finalmente decidió dejar el trabajo, cambiar de ciudad y vincularse definitivamente a su pareja. Este era su principal motivo.

### **La venganza como motivo primordial**

Cuando las personas no obtienen lo que quieren, se vengan. Como la única motivación real que puede ofrecer el trabajo es que éste repercuta en nosotros mismos, si no se da compensación, sobreviene la venganza, consciente o inconsciente. Es el proceso lógico de desviación de la energía de la *desmotivación*. La venganza no es ni buena ni mala en sí pero aunque sea inconsciente, es necesaria como mecanismo psicológico de compensación. Este mecanismo proviene de la impotencia de no conseguir lo que se quiere. Y dado que, en las organizaciones dependientes, se condena a las personas a renunciar a la auténtica motivación (beber de uno mismo) entonces éstas buscan compensación afuera (motivación externa) y a veces deciden hacer o dejar de hacer cosas por su cuenta, sin reparar en las consecuencias.

Veamos un caso de venganza, y juzgue el lector si le parece consciente o inconsciente:

*En una empresa de seguros, Javier, un joven directivo recién promocionado sirve el café que le ha pedido Don José, su promotor, un director mayor de la compañía, pues ese día su secretaria está enferma. Media hora más tarde Don José llama a Javier para que le haga unas fotocopias. Después le encarga que llame a dos clientes y le pide tramitar varios mails que Javier, calladamente, va realizando sin rechistar.*

*Al día siguiente la secretaria informa que ha de ser intervenida de amigdalitis, lo que quiere decir que faltará al trabajo durante dos semanas. Durante ese tiempo Javier sigue realizando el trabajo que Don José le sigue encargando, de tal manera que llega a convertirse en “imprescindible” para aquel. Javier combina como puede sus nuevas responsabilidades de directivo con todas las tareas que Don José le sigue encargando, haciendo -con resentimiento- de secretaria. Las asume calladamente, en silencio. Se diría que aparentemente las ejecuta con disposición y diligencia.*

*Cuando la secretaria se incorpora nuevamente al trabajo, Don José sigue encargando tareas a Javier de manera continuada. Javier esperaba que el director dejase de traspasarle más gestiones, pero Don José ahora inunda de trabajo tanto a su secretaria como a Javier.*

*Javier, un día, deja de enviar una carta a un cliente por considerar que ya estaba bien de realizar trabajos que no le correspondían. Piensa en silencio que, para eso, Don José tiene a su secretaria.*

*El cliente nunca recibió esa información: se trataba de un contrato importante que ahora la empresa de Javier ha perdido. Don José culpa a Javier de la pérdida y propone a Recursos Humanos que se le despida por negligencia profesional.*

Si le preguntásemos Javier, éste negaría que se está vengando, pero, más allá de las palabras, lo importante es detectar el proceso motivacional de este joven directivo (aquello que le hace hacer lo que hace): al no considerar que Don José haya de encargarle tareas administrativas y mostrarse incapaz de decirlo (por mor de la necesidad de compensación de su frustración) se venga por su cuenta dejando de enviar el contrato.

La venganza tiene múltiples formas y emplazo al lector a revisar pequeñas o grandes acciones que haya emprendido profesionalmente y que tengan esta forma particular de resolver los conflictos: hacer algo por cuenta propia de la que el otro no está informado.

Nos vengamos cuando dejamos de hablar a un colega y no somos claros ante él de nuestras razones personales para ello; nos vengamos cuando llegamos tarde a una reunión que nos fastidia; nos vengamos cuando nos demoramos en la entrega de un proyecto... la venganza lleva implícita un mensaje hacia la otra persona, pero en vez de abordarlo claramente, lo resolvemos a través de acciones personales que el otro no entiende y además le pueden perjudicar.

En las organizaciones dependientes la venganza invisible es moneda de intercambio pero en éstas se cree que, haciendo programas de mejora de la motivación, las personas pueden recuperar su motivación.

Las empresas dependientes yerran cuando hacen esto dado que la motivación es la propia venganza. Y ésta no se aborda sino que permanece inconsciente y, por lo tanto, se consiente. Paradójicamente luego se castiga.

### B.3. Negar emociones y paralizarse

Principio de dependencia	Principio de autonomía
<p>LAS PERSONAS SIGUEN EL ESQUEMA:</p> <p><b>NIEGO LA EMOCIÓN</b> →</p> <p style="text-align: center;"><b>CRITICO MENTALMENTE</b></p> <p>← <b>NO ACTÚO</b></p>	<p>LAS PERSONAS SIGUEN EL ESQUEMA:</p> <p><b>SIENTO LA EMOCIÓN</b> →</p> <p style="text-align: center;"><b>VISIÓN</b></p> <p>← <b>ACCIÓN</b></p>

Todos tenemos emociones, las reconozcamos o no, las neguemos o no. No hay acto humano carente de emociones. Pero como somos *analfabetos emocionales*, no sabemos que están ahí. Y, al no usarlas a nuestro favor se vuelven inconscientemente en contra nuestra.

Todos los dirigentes (presidentes del gobierno y de empresas, directores, ministros, embajadores, reyes, sacerdotes, papas, monjes budistas,...) tienen emociones a cada instante.

Los ricos, los pobres; los nobles, los trabajadores de a pie; los hombres, las mujeres, todos... sentimos.

Pero ya sabemos por qué se descartan las emociones: porque nos hacen sentirnos vulnerables. Dado que existe la creencia de que en el trabajo no “podemos” mostrar nuestra debilidad, las extirpamos del ámbito profesional. De este modo ellas (las emociones) se desplazan y convierten (como energía que son) en patologías organizacionales (estrés, conflictos irresueltos, empleados que se hacen las víctimas, desmotivación, ansiedad anticipatoria...)

La tesis de este capítulo es que las emociones mueven el mundo por encima de argumentos racionales, normas de la empresa o planes estratégicos. El componente humano, la actitud de las personas y la subjetividad son el motor de los intercambios. Subyacen a todas las funciones directivas (planificación, programación, coordinación, ejecución, control y medición). En cada toma de decisiones de un presidente sus emociones (y no las razones) son la base de acción. También existen emociones en todo tipo de directores y las personas que trabajan con ellos.

Como exponen los siguientes casos, creemos que decidimos racionalmente pero esto no es así (léase por columnas cada caso, en vertical):

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
<b>MENTE:</b> <b>Lo que pensamos y creemos</b>	Un consejero delegado negocia con enlaces sindicales un ERE	Un directivo (dudoso) le dice a su jefe que hará la gestión, que no pasa nada...	Un comercial dice al cliente que le llamará cuando piensa que es un hombre intratable
	↓	↓	↓
<b>EMOCIÓN:</b> <b>Lo que sentimos</b>	Siente miedo a que haya una huelga en la empresa	Pero se siente inseguro porque ha dicho que lo hará sin saber hacerlo	Siente rabia porque cada vez que hablan el cliente grita
	↓	↓	↓
<b>ACCIÓN:</b> <b>Lo que hacemos</b>	Contrata a unos consultores para aplacar los ánimos	El directivo demora el trabajo por temor a hacerlo mal	Se olvida de llamarle

Este cuadro con tres situaciones (de un consejero delegado, un directivo y un comercial) pene de manifiesto de dónde proceden las tres conductas (es decir, lo que se hace): contratar a unos consultores, demorar el trabajo y olvidarse de llamar, cada cual en su ámbito de influencia.

La creencia de las empresas modernas es que lo que hacemos parte de lo que pensamos y creemos, que la toma de decisiones es una consecuencia directa de nuestra manera de ver las cosas (racionalmente) y punto. Pero lo que el cuadro expresa es que, en realidad, estas acciones (las tres expuestas) provienen de lo que sienten estos personajes y no de lo que piensan. Veamos:

- ¿Por qué el consejero delegado del caso 1 llama a unos consultores para aplacar los ánimos? Respuesta: porque siente miedo. Y justo asume naturalmente su responsabilidad primera, es decir, la emocional: se une con el miedo que siente para proponer acciones concretas que manejen la situación.

- ¿Por qué el directivo del caso 2 demora entregar del trabajo a su jefe? Porque siente inseguridad, no sabe hacer el trabajo pero no se atreve a decirlo, cuando es su responsabilidad emocional asumir su inseguridad. Si lo hiciera sería proactivo al respecto, comunicando que no sabe o pidiendo ayuda, pero no demorando.
- ¿Por qué el comercial del caso 3 no llama al cliente? Porque siente rabia de que éste le grite, pero no lo comunica, haciendo dejación de su responsabilidad emocional, o sea, gestionar o expresar su enojo al cliente pero en ningún caso dejar de llamarle.

Como puede observarse las tres conductas no provienen de lo que se piensan los personajes. Si no, habría otras acciones: el consejero no llamaría a los consultores, el directivo haría la gestión o la delegaría y el comercial llamaría o pondría un límite al cliente. Pero no. Los tres personajes someten (sin pensarlo) su toma de decisiones a sus emociones, a lo que sienten. Sólo que la emoción se da automática y naturalmente, casi sin pensarse, y, al no pensarse, parece que no está.

Asumir lo que se siente es la primera responsabilidad de los profesionales de las empresas, pero éstos normalmente gestionan ajenos a que, dentro de ellos, mandan sus emociones y que éstas rigen sus decisiones en todo momento. Y las organizaciones navegan ciegas a que, cuando las emociones no se hacen conscientes, traicionan la toma de decisiones, como las conductas que hemos visto en los casos anteriores (el directivo –escaqueo- y en el comercial –huida-).

Cuando en la gestión corporativa no hay anticipación a la dimensión emocional las conductas de la organización son las típicas de organizaciones dependientes: ante escaqueo, mayor control; ante huídas, mayor sofisticación de la estructura... La complejidad misma de algunas organizaciones, a nivel de su estructura, se debe a la necesidad de defenderse del componente humano y así se cree que, estableciendo sistemas, niveles y nuevos cargos, se aísla el peligro que las emociones representan.

Pero ellas, las emociones siempre están, estuvieron y estarán. Parece que reconocerlo es un síntoma de debilidad cuando se trata justamente de todo lo contrario: las emociones reconocidas y asumidas, al ponerse al servicio de la organización, hacen que la cultura de la empresa goce de claridad, posicionamiento, entidad, firmeza e impacto.

Parece, por lo tanto, que existe un objetivo claro en las organizaciones dependientes: “controlar emociones”, como queriendo construir un modelo de gestión que supere la propia humanidad: *dejar de ser humanos es más profesional que serlo.*



La concepción que tienen las organizaciones dependientes del trabajo no es que sea in-humana sino *trans-humana*. Responde a un modelo determinado como hemos venido explicando a lo largo de los capítulos. Y ahora proponemos su nombre.

### ***El trans-humanismo***

Vivimos en un contexto *transhumanista*, reproduciéndolo sin darnos cuenta. Todos hemos asumido los principios del *trans-humanismo*. Estamos programados en ellos. Todos los profesionales de todas las empresas los llevan puestos, inconscientemente.

Uno de estos principios es la necesidad de mejorar al ser humano<sup>44</sup> (recordemos que las empresas usan desde hace tiempo sistemas de control y medición de competencias que es una materialización de este principio). Además ponen énfasis en el cambio de las personas, en que es deseable corregir conductas.

El *transhumanismo* se define a sí mismo<sup>45</sup> como “el movimiento intelectual y cultural que afirma la posibilidad y el deseo de **mejorar** fundamentalmente la condición humana a través de la razón aplicada”. Pero mejorar la condición humana supone eliminar los aspectos “indeseables” de la misma, entre ellos las emociones. Se pretende aplicar la razón por encima de la emoción. De hecho se denomina *inteligencia emocional* al contexto del que parten estas iniciativas y ya estamos familiarizados con el término: de las emociones (ámbito del sentir) se espera que sean inteligentes (ámbito de la razón).

Y ¿qué hay que mejorar? Con el desarrollo de las tecnologías se aspira a “cambiar la naturaleza fundamental de los seres humanos”<sup>46</sup> llegando al *control emocional* como lema. Sin duda, el ambiente de nuestras organizaciones está impregnado de la idea de que el ser humano es mejorable y que las emociones hay que controlarlas: vivimos en un *transhumanismo* que no sabemos que está pero es un patrón condicionado e inconsciente del modo de actuar.

Por eso se intenta negar (borrar del mapa) la emoción: porque en la mente de las personas “controlar” y “eliminar” son sinónimos. De hecho ésta es la finalidad de todos los tipos de control: aminorar hasta extinguir el efecto que se desea controlar. Por ejemplo, controlar una epidemia es la aspiración de que la epidemia desaparezca;

---

<sup>44</sup> Si el lector reconoce que en vida tiene inculcado el deseo de mejorarse, de superarse, de ser mejor cada día en su vida... entonces es que tiene interiorizado este principio *trans-humanista*.

<sup>45</sup> “*The Transhumanism FAQ*”, publicado por la World transhumanist association ,1999

<sup>46</sup> Raymond Kuzweil lo dice en su best-seller “*The singularity is near*” (“La singularidad está cerca”) incluyendo su concepto de crecimiento exponencial, expansión radical de la vida y cómo trascenderemos nuestra biología.

controlar la velocidad es una intento (más que infructuoso) de eliminar las ganas de correr de los conductores...

Lo que está sucediendo (sin darnos cuenta) es que las personas creen que actuar “emocionalmente” es sinónimo de sensiblería, no de conexión personal y tratan a sus propias emociones con intención de eliminarlas. Piense el lector en las cosas que desearía controlar de su vida y de sí mismo y note que la aspiración de ese control es de pura eliminación (quien desea controlar la rabia quisiera no tenerla -eliminación como sinónimo de control-) y así también con otras emociones.

Las emociones no son procesos tecnológicos<sup>47</sup> y, como desbordan la sistematización y la tecnología, no pueden eliminarse (siempre se transforman). Entonces el único mecanismo psicológico que les queda a las personas es cerrar los ojos y creer que desaparecen, es decir, negar sus emociones (pero sin dejar de actuar en base a ellas).

Ante la imposibilidad de erradicar emociones las personas han interiorizado un esquema inconsciente de negación de la emoción:

*Pedro está resentido con Matías pero cuando Matías le pregunta que si está bien, Pedro le responde que sí, que no pasa nada.*

Nos parece de lo más normal decir algo que contradice lo que sentimos (o sea, una mentira). Y la excusa de la evitación es el temor al tentativo conflicto que podría suponer decir lo que se siente.

Creemos que sentir y expresar emociones pone en conflicto las relaciones, que mejor es dejar las cosas como están, que no vale la pena afrontarlas porque puede empeorar la situación. Otras veces pensamos que es mejor no decir lo que se siente porque la otra persona se puede molestar; otras porque me pueden despedir; otras porque me pueden rechazar; otras porque me van a tomar por un loco, una persona débil o alguien voluble. En fin... hemos encerrado a las emociones en una jaula porque la creencia compartida es que *ponen en peligro* el modo en que las cosas están en presente.

Para eliminar este componente subjetivo de la emoción (como si fueran peligrosas<sup>48</sup>) se apela a que las emociones son irracionales y se asocia irracionalidad con algo primitivo, indeseable, maleducado, inmaduro. Y, en cambio, todo lo pretendidamente racional se percibe como responsable, deseable, educado, maduro y conveniente.

---

<sup>47</sup> Probablemente, en el futuro, cuando el término *inteligencia emocional* pase de moda se usará el de *tecnología emocional*.

<sup>48</sup> Probablemente son peligrosas ya que una empresa orientada a la autonomía emocional crea otro tipo de cultura y otro sistema de organización del trabajo al que no están acostumbradas las empresas dependientes. Y claro, ello implica riesgo y miedo al cambio.

Que la razón impere sobre la emoción es el sueño de oro de los profesionales, ansiosos por erradicar de sus corazones la energía “peligrosa” de sus emociones. O sea, el ser humano organizado aspira a mejorarse, entendiendo mejora como superación y eliminación de su emocionalidad. El problema es que, al pretender eliminar la emoción, el sujeto elimina su subjetividad y él desaparece de su centro de equilibrio interior y se vuelve dependiente.

La aniquilación de la emocionalidad, al ser una pura sugestión mental, hace a las personas que se muestren falsas, poco firmes, indecisas, inconsistentes pues creen que pueden pulular por la vida sin una parte fundamental de ellas mismas. Los profesionales se han convertido en fantasmas pero ello es lo que se ha *normalizado* (no tener criterio es parte de la moda: a nivel político, institucional, directivo...) Las personas se copian en la forma porque no hay contenido al que aferrarse.

Se nota perfectamente cuando las personas hablan sin corazón, sin resorte profundo en lo que argumentan. Son cuerpos que hablan racionalmente y que, en sus palabras, la credibilidad es nula. Pero socialmente creemos en que “progreso” es *poner a raya las emociones*. Se viven como enemigas del desarrollo. Se cree que limitan y que es “más eficaz y civilizado” evitarlas, arrinconarlas, controlarlas, como si esa parte de nosotros tuviese que ser depurada para ser *más humanos*.

Así las organizaciones legitiman este tipo de personas desarraigadas de sí mismas y hoy es deseable encontrar a sujetos que *controlan sus emociones* por el bien de la sociedad y la organización. Este es el nuevo modelo de directivo: alguien que controla el corazón, argumenta racionalmente y cultiva el cuerpo a modo de inversión.

### **La anestesia emocional como paradigma**

Decir que somos subjetivos viste mal, cuando en realidad no dejamos nunca de serlo. Se cree que es mejor ser objetivo que subjetivo, que superar la humanidad es mejor que mostrarla tal cual es y en torno a ello se han montado los grandes conceptos que mueven el mundo empresarial: eficacia y eficiencia, apoyados en el respaldo de la ciencia que emite datos y estadísticas que están por encima de las diferencias individuales.

No tenemos emociones por antojo sino porque son reacciones bioquímicas, naturales (*procesos básicos* se llaman en los estudios de psicología) que apoyan la propia supervivencia.

N. Wilson y C. Luciano <sup>49</sup> describen el *trastorno de evitación emocional*: **creer que estar bien es no sentir**. La sociedad es favorecedora de ello en tanto que refuerza la imagen de las personas (no lo que sienten) y rechaza la naturalidad. Y nosotros compramos el modelo. La consecuencia es devastadora pues llega un momento en que, de vivir en la confusión del mental (identificación con la imagen) ya no sabemos lo que queremos ni cómo darnos lo que necesitamos. Menos aún, pedir ayuda o reconocer con humildad nuestras limitaciones.

Reconocer limitaciones, en contexto profesional, es como mostrarse inválidos e incompetentes. Pero nada más lejos de la realidad pues ese reconocimiento (que implica humildad) nos hace fuertes y poderosos. Saber los propios límites es justo lo que da la fuerza interior que genera expansión personal y profesional.

Denomino este contexto de evitación de las emociones en el trabajo *anestesia o negación emocional* dado que las emociones nunca dejan de funcionar pero se cree que desaparecen. *Anestesia* quiere decir que el dolor está pero se ha tapado. Que se tape no quiere decir que desaparezca sino que se atenúa transitoriamente para luego surgir por donde menos lo esperamos.

Ejemplos:

*Roberto te cae mal (lo niegas) pero en tus decisiones Roberto no va a formar parte de tu equipo si de ti depende.*

*Si has hecho algún curso o coaching puede que la incomodidad ante Roberto te la tomes como ejercicio de auto-superación pero en el fondo de tu alma sigue vigente esa desconfianza. Hasta que no la reconozcas y tomes acciones que te hagan canalizarla no habrá ninguna transformación por tu parte.*

*Patricia es la típica directora, más bien autoritaria, a la que muchos obedecen calladamente por temor a las represalias pero ante ella se acatan órdenes y se ejerce la sumisión. Si le preguntamos en privado a sus colegas, dicen de ella que es una persona muy conflictiva pero lo niegan de cara a la galería.*

Estos casos ilustran que las emociones no se eliminan nunca sino que cambian de modalidad y se transmutan en procesos patológicos no canalizados. En estos casos toda la percepción de ambos personajes (que concierne a emociones) se disimula y frena pero justo son las emociones las que llevan a las personas a actuar: Roberto no va a formar parte de tu equipo y los colegas de Patricia mantienen la fachada ante ella a pesar de verla como conflictiva. Creemos que estamos por encima de las situaciones pero lo que hacemos es *tragarlas sin masticar*. Ello, a nivel consciente, representa que *se han atravesado por no masticarlas*.

---

<sup>49</sup> En su libro *Terapia de aceptación y compromiso*.

Los trabajadores se *anestesian* así para no sentir dolor, sin saber que el miembro anestesiado continúa enfermo y continúa sangrando. El proceso de control emocional culmina, por lo tanto, con la inconsciencia, que puede ser “local” o “general” dependiendo del proceso en el que se encuentre la organización. En palabras más claras: los profesionales, no sólo no saben que sienten, sino que no sienten el menor interés por sentir.

### Las emociones que subyacen a los principios de gestión

Las empresas se copian entre sí con el “legítimo” objetivo de destacar, despuntar, tener valor propio y comúnmente lo hacen apoyándose en las mejores ideas de otras: el sistema *Windows* se *Apple* fue replicado por *Microsoft*. La publicidad que tiene éxito tiende a replicarse, porque ha demostrado que funciona en otro contexto; las marcas blancas son copia de las marcas originales...

Hay un sistema de latente **envidia** en el desarrollo de las campañas electorales, las campañas de lanzamiento de productos o los anuncios en prensa de las universidades...

Y las personas replicamos el esquema: en forma de vestir, comportarnos, tomar decisiones... Nos inspiran los modelos (personas que se perciben como poderosas, exitosas y brillantes) y nosotros queremos ser como ellos. Les queremos copiar creyendo que, copiando, obtendremos lo que los modelos tienen.

Se dice que en una entrevista de trabajo hay que vestirse de una determinada manera para tener éxito y se cree que hay un estilo determinado de redactar un currículum que conduce al éxito.

No sólo la envidia es un motivo que tiende a negarse como emoción y causante de la denominada *competitividad*, sino que existen otras emociones que están detrás de los conceptos modernos de gestión:

Tras el concepto de *rentabilidad* subyace el **sentimiento de no valer**, de no aportar a la organización lo que ella necesita de nosotros y, por lo tanto, no ser rentables... Traducido a números, el sujeto no se adapta a la estructura de las cosas.

Tras el concepto de *productividad* está el **sentimiento de falta de adecuación**. Los no productivos son los que no llegan a cubrir objetivos corporativos: “algo mal tienen que haber hecho para que así sea”:

*Pepe es despedido porque ya no es productivo: en el fondo se prescinde de él porque su contribución no interesa a la cuenta de resultados.*

Hablar de emociones es algo que se relega a ciertos cursos que muchos directivos ven con desconfianza. Y tienden a pensar... “¿qué puede aportarme trabajar con las emociones de las personas? Al trabajo venimos a trabajar, no a compartir afinidades ni a ser amigos unos de otros”.

Y mientras tanto, las emociones se desbordan y replican: envidia, ansiedad, sentimiento de obligación, quejas, resentimiento.... están encubiertas en operaciones estratégicas que rezuman de emocionalidad pero las organizaciones dependientes las muestran asépticas y cuantificables, lo cual parece dotarlas de progreso “objetivo”.

Tras los intentos de ser eficaces, eficientes, competitivos, lo que se esconden son las **frustraciones**, necesidades de protección, de sentirse poderosos, de control, de poca consistencia personal o insuficiencia.

La **euforia** por conseguir algo (demostración de poder y prototípica pauta de comportamiento del patrón tipo A<sup>50</sup>) es lo que hace sentirse bien a los profesionales propensos al infarto de corazón porque en la vida privada (familiar, de pareja, íntima) no consiguen la sensación de poder.

Todo es cuestión de emociones: de serotonina y adrenalina, de canales bioquímicos que nos hacen sentir: la serotonina participa en la búsqueda de la felicidad, el cortisol en la liberación de la ira...

El siguiente caso es una joya de la emocionalidad que pone de manifiesto cómo ser fiel a uno mismo (integridad) choca con la estrategia empresarial. Ante cualquier choque entre los propios valores y las decisiones que no tienen en cuenta a éstos, los profesionales sienten emociones:

*En la tensa reunión del consejo de administración de Maltus Inc., holding con varias empresas, se discute cómo manejar las grandes pérdidas que la especulación financiera ha ocasionado. Tomás es el director más preocupado por mantener la plantilla antes que subir las acciones pero el presidente tiene otra idea en la cabeza:*

*Presidente: Creo que, si nos quedamos en 70, no mostraremos al mercado una tendencia positiva así que hay que subir las acciones sea como sea. Hay que llegar a 100.*

---

<sup>50</sup> El patrón de Conducta Tipo A es considerado médicamente un síndrome de conducta manifiesta o estilo de vida caracterizado por extrema competitividad, motivación de logro, agresividad (algunas veces contenida con esfuerzo), apresuramiento, impaciencia, inquietud, hiper-alerta, explosividad en el habla, tensión en los músculos faciales y sensación de estar bajo presión del tiempo. En desafío con la responsabilidad. Las personas que tienen este patrón están usualmente entregadas a su vocación o profesión, mientras que son relativamente descuidados en otros aspectos de su vida.

*Tomás: ¿Y cómo vamos a aumentar el precio de las acciones?*

*Presidente (nervioso y dubitativo): Aumentando la eficiencia y reduciendo costes.*

*Tomás (indignado): O sea, reducción de plantilla... pero eso es un sistema irreal que no garantiza que...*

*Presidente (cortándole): ¡Aumentar el valor de mercado no es un sistema irreal!*

*Tomás (tajante): ¡Hay alternativas! Podemos vender el grupo naval.*

*Presidente: No desintegraré mi empresa.*

*Tomás: Está bien, vendamos el nuevo edificio en construcción para la sede central...*

*Presidente: Necesitamos ese espacio...*

*Tomás (irónico): Si seguimos despidiendo a la gente, no.*

*Presidente (colérico): ¡No pienso vender ese edificio!*

*(Silencio en la reunión)...*

*Presidente: Hay que hablar con RRHH para que preparen otra lista de reducción de personal.*

*Tomás calla y sale de la reunión más que irritado, al tiempo que debatiéndose internamente entre seguir su congruencia o acatar lo que el presidente ha ordenado.*

En situaciones de tensión corporativa las personas se tragan las emociones, las niegan. Y se hacen elecciones desde la conveniencia, no emocional, sino estratégica (puro *plan mental* aplicado a la toma de decisiones).

Si Tomás continúa en la organización, a pesar de su contradicción interna, la única alternativa que tiene para mantenerse vivo es sugestionarse *mentalmente* de que la decisión de reducción de plantilla es lo adecuado para el mantenimiento de la empresa. Pero, al decidir esto, lo hace en contra de sí mismo, de lo que siente y de lo que cree.

En las organizaciones dependientes es un hábito *pisar lo que sentimos*. Se ha convertido en una práctica habitual. Las personas no saben que las emociones les conectan con su integridad, les cuentan la verdad sobre ellas mismas. Y, para sobrevivir, se enajenan con *creencias mentales* como “no pasa nada, es inevitable”. Para luego actuar en base a la inseguridad pues *lo mental* lo único que hace es tapar la integridad emocional.

No digo que *el ámbito mental* sea un mal asunto sino que es la común fuente de identificación profesional. Ello causa entonces que hagamos lo contrario de lo que decimos. No es extraño que esto suceda pues se trata del funcionamiento que sobreviene cuando se niega la emoción. Es decir, en la mayor parte de las ocasiones, *lo mental* nos conduce a preservar la imagen que queremos dar (sin integridad) con el objetivo de asegurar a toda costa en el lugar de trabajo.

### **Consecuencias de negar la emoción**

Negar emociones es igual a identificarse con la parte mental de la toma de decisiones (el “loro” que tapa nuestra verdadera intención). Es un proceso inconsciente que, cuando se mantiene en el tiempo, hace que dejemos de estar en contacto con nosotros y entonces creemos que somos lo que decimos cuando en realidad hacemos lo contrario.

El sistema ideológico de nuestra cultura y sociedad modernas funciona separando corazón de mente. Sus bases son:

1. Cerrar corazón y permanecer encerrados en la mente, esclavos del hemisferio izquierdo del cerebro.
2. Desconexión del cosmos (la naturaleza de las cosas reales) y de los ciclos naturales.
3. Sólo existe lo que la ciencia explica y controla.

Estas son las bases que sostienen la tendencia a negar la emoción. Negar la emoción tiene como consecuencia alejarnos de nosotros mismos.

Pero la energía de las emociones (interceptadas por la mente racional) desborda la negación consciente y se desparrama en forma de crítica mental: cuando los profesionales no pueden expresar y canalizar sus emociones en el trabajo, entonces toman atajos emocionales como la crítica mental y la queja:

*Carmen, la jefa, le ha dicho a Laura que no la va a promocionar porque no está preparada para el puesto. Pero Laura no se atreve (rabia) a contradecir a su jefa (miedo). En la tarde no ha parado de criticar a su jefa ante los colegas de la empresa.*

La crítica mental funciona así:

- Primero reprimimos lo que sentimos (en el caso descrito, rabia y miedo) porque debemos guardar las formas.



- Después buscamos una manera de liberar la represión: criticamos a la primera oportunidad que tenemos porque necesitamos que nos den la razón (es un modo de canalizar la energía emocional reprimida)
- Pero, ante quien tendríamos que hablar y expresar, (la jefa) callamos.

La crítica es la consecuencia de la negación emocional: nuestros comentarios sobre quienes criticamos son peyorativos. Y después no hablamos sino que callamos ante esa persona y ejercemos la crítica a sus espaldas, nunca afrontándolo de manera directa.

El ideal *transhumanista* tiende a la perfección (del hombre, de la naturaleza) y en este concepto no hay cabida para las emociones. Depurarlas, aislarlas, eliminarlas es signo de perfección. Ya tenemos el significado reinante en nuestra cultura de *lo perfecto: seres humanos sin emociones*<sup>51</sup>. Así se intentan conseguir altas dosis de eficacia y de productividad en las empresas dependientes. Y en nuestras pequeñas o grandes acciones profesionales, sin darnos cuenta, contribuimos a esta aniquilación emocional.

Pero mientras se desarrolla este proceso de vivir de espaldas a la realidad emocional, ésta, la realidad emocional, sigue funcionando, dado que cuando se anestesian las emociones (porque nunca se eliminan) sucede que las personas, no sólo critican mentalmente, sino que se paralizan o actúan en contra de la organización, bloqueando las acciones y no tomando decisiones.

Retomemos el cuadro inicial del este capítulo:

LAS PERSONAS SIGUEN EL ESQUEMA:



Da igual que las personas y las organizaciones creen que “no se dejan guiar por las emociones<sup>52</sup>” porque, automáticamente, en sus acciones, se delatan. ¿Cómo?

Primero criticando y después paralizándose.

Por mucho que evitemos la emoción ésta se desparrama buscando canalización y compensación. Operan inconscientemente dando lugar a una serie de hábitos que se

<sup>51</sup> El *transhumanismo* insiste en liberar a los seres humanos del sufrimiento, cuando el sufrimiento no es sino la consecuencia de un dolor legítimamente humano mantenido en el tiempo.

<sup>52</sup> Se cree que las emociones son irracionales consejeras.

han *normalizado*: “aunque no te diga lo que pienso (porque siento rabia y puedo crear un conflicto) no podré evitar criticarte mentalmente (pensar de ti que eres impresentable, agresivo o mala persona) ni tampoco podré evitar dejar de colaborar contigo<sup>53</sup> (me olvidaré, te evitaré o intentaré vengarme)”.

Por lo tanto, la última fase de la crítica mental es la paralización: como negamos lo que sentimos y nos vemos obligados a seguir colaborando con quien no queremos, entonces nos paralizamos. O si hacemos algo, suele ser que no ponemos el corazón en ello.

Al negar la emoción no tenemos *visión* propia de las cosas dado que lo que nos saldría hacer, no lo hacemos. Evitamos hablar, expresar, proponer, sentimos que no vale la pena, que no seremos escuchados, que da lo mismo decirle a esa persona lo que sea, que siempre hará lo que le da la gana...

El grave problema de negar la emoción repercute en uno mismo. No importa tanto lo que dejamos de hacer profesionalmente, en el trabajo. Lo que realmente importa es el proceso interior que va sucediendo como consecuencia de mantener en el tiempo emociones negadas.

Un largo período de tiempo de negación emocional hace que invalidemos nuestra manera de hacer lo que pensamos. Nos anulamos y entonces nos sugestionamos creyendo que las cosas no pueden cambiar, que así son y que no vale para nada actuar (paralización de los procesos).

La paralización (no actuar o actuar en contra de otros colegas o la propia empresa) es la manera que tienen las emociones de desbocarse cuando se niegan.

Como he señalado, el problema de paralizarse, no afecta sólo al jefe o la empresa, sino a uno mismo. Empezamos a construir un mundo de crítica interior que no se canaliza sino hacia nosotros mismos, en forma de *impotencia y frustración*. Ello impacta en una nula percepción de nuestra capacidad de influencia y empezamos a construir una fortaleza en la que habitamos protegiéndonos de los impactos externos.

Esa protección inicialmente genera alivio dado que, en lo inmediato, se ha parado el tema (alivio momentáneo debido a la sensación de control). Pero, a largo plazo, desarrolla un proceso de indefensión del que es difícil salir airoosamente.

Y todo empezó negando la emoción primigenia.

---

<sup>53</sup> Esta es la infernal paradoja de la anestesia emocional: *ni contigo ni sin ti*.

## La última a consecuencia de la negación emocional es la impotencia

No nos extrañe que no tengamos ganas de pasar a la acción en según que contexto y según con que persona: cuando no nos salen las cosas como queremos, renunciamos sin darnos cuenta a seguir el hilo de lo que sentimos, sugestionándonos con racionalizaciones diversas. Entonces lo que tenemos de *auténtico* está paralizado, quieto, temeroso de salir afuera porque creemos que nuestro buen hacer no tendrá impacto.

Negar la emoción es cavar nuestra propia tumba. Es como construir una coraza defensiva que nos mantiene a salvo un instante. Pero tarde o temprano nos daremos cuenta de que la fortaleza (coraza) estaba vacía. ¿Por qué? Porque nuestro alimento es construir la visión propia partiendo de las propias emociones.

Este proceso de renuncia al propio poder personal se llama *impotencia* a nivel del individuo. Las organizaciones, por ende, sostienen<sup>54</sup> (más que contratan) sujetos impotentes, vacíos de contenido (de sus esencias personales) pero susceptibles de ser dirigidos a *potentes* objetivos.

Se ha creado la necesidad de que la empresa apoye al profesional. Se considera que es lo lógico y lo que se espera. Pero ello no es sino un modo sutil de dependencia. Hemos llegado al punto en el que son los sujetos los que necesitan de la organización y no al revés.

En un sistema de dependencia se encubre la *in-validez* de las personas con la promesa de recompensas que mitigan la sensación de falta de capacidad (cargos, promociones, estructura en la que se ansía progresar...) Pero siempre estos sujetos carecen de corazón. Y se persigue conseguir cotas de mercado apoyándose en profesionales vacíos que no se apoyan en sí mismos.

No en vano, la sensación de muchas personas es la de *explotación en el trabajo* (en realidad *se dejan* explotar). Nuevamente esta sensación hace honor al proceso de dependencia que ejerce la empresa y en el que los sujetos invierten toda su energía para conseguir lo que quieren sin nunca acabar de conseguirlo.

La única manera de dar la vuelta a este proceso es la recuperación del poder personal y, con ello, contribuir a los objetivos empresariales.

¿Qué empresa mide la generación de dependencia y sus consecuencias? ¿Sabemos los directores que los profesionales que dirigimos son dependientes e impotentes?

---

<sup>54</sup> Sostener es sujetar a las personas en base al control externo. Esta dependencia asegura que el sistema funcione pues el sujeto siempre *necesitará* del apoyo de la organización para subsistir.

Lo peor de la impotencia es que las personas creen que no la tienen. Se muestran como *impotentes* con imagen de potentes. La impotencia *no se cura*<sup>55</sup> si no se hace consciente. Esta es sin duda la primera contribución que un modelo de organización consciente puede desarrollar: hacer ver a los empleados sus dependencias hacia la organización.

---

<sup>55</sup> Estrictamente hablando la impotencia sexual sí se palía, normalmente con fármacos. Pero lamentablemente se trata de una potencia efímera. La impotencia vuelve luego a campar a sus anchas cuando pasa el efecto del fármaco.

## B.4. La ocultación como sistema de comunicación

<p>LAS PERSONAS SE TRATAN COMO DATOS. SE INFORMA PERO NO SE COMUNICA. NO HAY COMUNICACIÓN PORQUE LAS DECISIONES YA ESTAN TOMADAS</p>	<p>LAS PERSONAS SON <b>CLARAS, TRANSPARENTES Y DIRECTAS</b>. LA COMUNICACIÓN IMPLICA QUE LAS DECISIONES CAMBIEN</p>
--	---

### No hay nada que comunicar

Como veremos, la tan deseada *comunicación* no acaba de darse en las organizaciones dependientes. Es una enorme pretensión que, un contexto impotente como el de las empresas dependientes, se atreva a usar el término *comunicación* en sus intercambios profesionales. Por más que se intente la comunicación no existe ni puede existir dada la filosofía y estructura de los modelos dependientes. Es imposible.

A lo mucho que aspiran las empresas dependientes, en este sentido, es a enviar a sus directivos a másteres de comunicación eficaz para que aprendan algunas técnicas (asertividad, empatía, escucha, gestión del *feedback*) pero, a nivel profundo, las empresas siguen echando en falta sistemas de comunicación eficaces (que sirvan para lo que tienen que servir).

La esencia de la comunicación (*acción común o comunión*) no tiene que ver con intercambiar informaciones, que es a lo que se limitan las empresas modernas. Las informaciones no necesitan comunicarse sino que se transmiten, a saber:

*La dirección ha decidido recortar la plantilla en un 5%*

*Ha ganado el partido liberal*

*No habrá reducción horaria*

¿Qué hay que *co-municar* en este tipo de informaciones? Nada. Pues una información es eso, algo unidireccional, de arriba a abajo o de abajo hacia arriba, sin más empeño que el de ser recibida sin cuestionamiento alguno.

Así funcionan los medios de comunicación social y los sistemas actuales de información en todas las organizaciones: se transmiten cosas que no admiten réplica,

se dan como elementos más o menos objetivos en donde introducir interpretaciones, pensamientos y emociones, no tiene ningún sentido.

Está en la propia naturaleza de las informaciones el hecho de no necesitar ser comunicadas sino transmitidas. Y no es de extrañar que se eche de menos más comunicación porque, justo el material que se intercambia, no atañe a nada que sea susceptible de comunicarse.

La comunicación va más allá de elementos transmisibles (datos). Su propósito es el intercambio de experiencias, pensamientos, emociones y visiones sobre los datos. Pero parece que, entrar en este mundo subjetivo, genera de nuevo incapacidad de manejo.

Veamos lo que pasa en un momento álgido del comité de dirección de una empresa tendente a la dependencia:

**Director general:** *Vamos a invertir un 50% del superávit en la compra de acciones en China.*

**Director financiero:** *Corremos el riesgo de quedarnos sin liquidez dado que la situación china está inexplorada.*

**Director general:** *No se trata de asumir riesgos sino de ser realistas.*

**Director de RRHH:** *No conviene que esto se sepa en la organización.*

**Director general:** *No hay que decirlo.*

El lector pensará que lo que expongo no sucede en su empresa, que normalmente los argumentos en las reuniones se discuten y que hay margen para que las decisiones se tomen por consenso. Pero incluso, tras un aparente consenso, la comunicación sigue sin aparecer. Además, el consenso suele sostenerse nuevamente sobre datos y no sobre intercambio de pensamientos e ideas alternativas.

La auténtica comunicación es la que hace que la decisión de la dirección general (según el caso anterior) se pueda matizar en base a la experiencia de todos los directores. Así, el resultado final sería una contribución de todas las personas, un acuerdo que llegaría incluso a matizar la propuesta inicial de la dirección general.

Pero esto no suele suceder así en las empresas. Cuando se expresan los datos de esta manera unidireccional quiere decir que las decisiones ya están tomadas. No se espera del comité directivo que refrende o negocie nada sino que lo acepte. No digo que esté

mal, sólo insisto en que no se trata de un acto de comunicación sino de transmisión disfrazado de comunicación.

En las empresas dependientes, los profesionales tienen la sensación de que las decisiones ya vienen tomadas “desde arriba” y que no hay margen para la negociación. En algunos casos de decisiones que afectan a la plantilla hay movilizaciones sindicales que se intentan amortiguar. Pero, aún así, las decisiones ya están tomadas y el hecho de transmitir informaciones es la tapadera de la ocultación de la información.

Cuando una organización transmite datos, *los arroja*. Y lo que se pretende es que se acepten sin discusión. Así pues, los diferentes foros de negociación en niveles intermedios e inferiores de las empresas (reuniones de equipo, comités, convenciones) sólo aspiran a matizar las decisiones directivas, raramente influyen sobre ellas. Pero estos foros ejercen la función *fantasmagórica* de reunirse y proponer estrategias que nunca suelen tener impacto hacia arriba.

Por lo tanto, en estos escenarios, aquello que es objeto de comunicarse, se ha evitado, pues los datos se transmiten sin necesidad de retroalimentación.

Los objetos de la auténtica comunicación son nuestras propias maneras de ver el mundo, nuestra subjetividad. Esto sí que es comunicación porque admite la posibilidad del *feedback* (retroalimentación), de crear algo nuevo en base a la información previa.

Sin embargo este proceso suele ser que no se contempla dado que, por definición, la organización es jerárquica y la toma de decisiones se hace siempre antes de que se materialice en información. Eso es: sólo hay información (y no comunicación) porque se ha separado la toma de decisiones del hecho de comunicar. Así pues, lo que caracteriza a las empresas dependientes es que toman decisiones (antes) y luego lo materializan en información. Ello se debe a que nunca se pensó en la comunicación como algo útil y necesario.

La concepción que las organizaciones modernas tienen de la comunicación auténtica es que ésta es un freno a la toma de decisiones, entorpecedora y lenta, que es preferible no usar. Pero eso sí, conviene *invertirlo* como concepto para disimular y sugestionar de que las personas toman decisiones.

Una información con pretensión de comunicarse corre el riesgo de que se cambie (no se puede permitir el lujo de que sea bidireccional). Pero una información sencillamente transmitida es aceptada tarde o temprano por el grupo.

Cuando se trata de informar de algo que puede generar alto impacto emocional en las personas o cuando no conviene exponer esta información a la comunicación auténtica, existen dos mecanismos organizacionales que facilitan la aceptación de esta información: *el envoltorio y la complicidad*.

### **El envoltorio**

Es una ficción asistir a múltiples reuniones directivas, de equipos, de venta... dado que su objetivo es transmitir informaciones. No se pretende comunicar nada sino más bien la función que cumplen estos foros es aplacar los ánimos que pudieran estar en contra de lo que se va a implantar:

*El laboratorio FarmaGrand reúne a los miembros de la sede de Madrid en un hotel rural para informar de los nuevos recortes. Pero lo hace disfrazado de actividad lúdica en la que se pone a prueba la capacidad de cohesión grupal de los profesionales.*

En este ejemplo se usa al grupo para transmitir la información y evitar que se generen resistencias con relación a los recortes. La información se ha rodeado de un “envoltorio” atractivo y aparentemente “emocionante” (la cohesión de equipo) que hace diluir la intensidad de la reacción emocional de la información (los recortes).

### **La complicidad**

El otro mecanismo para introducir informaciones que se aceptan ciegamente es la complicidad:

*En otra empresa se “comunica” que habrá despidos sin decir de qué personas se trata.*

*Quince días más tarde se despide, una a una, a veinte personas de un departamento pero permanecen diez en el mismo.*

*Las personas que permanecen están indignadas, se quejan de la manera de acometer despidos de esta forma fría. Se indignan al no haber tenido opción de saber anticipadamente de quién se trataba. La información les llega de golpe, cuando se suponía que ya se sabía quiénes eran los que saldrían de la compañía.*

Es evidente que las personas que se quedan se resienten y desarrollan malestar emocional (a ellas les puede tocar la próxima vez) pero no se van. Sostienen su puesto de trabajo aún a pesar de su descuerdo con la compañía y la forma de la decisión de los despidos.



Estas situaciones generan normalmente críticas a los jefes, a la multinacional, por la lamentable *falta de respeto* de cómo se dan las informaciones. Pero nadie, en el fondo, se va. Con su presencia alimentan y son cómplices de la decisión de la organización, se sienten culpables inconscientemente de no irse. Critican entre ellos pero no arriesgan, no enfrentan ni se cuestionan abandonar en la empresa. Es lógico, tienen que subsistir.

Pero ahora la subsistencia les ha hecho cómplices de los despidos. Creen que no tienen margen de acción y se diluyen mucho más en la cultura de la compañía a la que critican.

En conclusión, lo que interesa es informar (canal unidireccional) y no la comunicación (canal bidireccional que matizaría la decisión). Esta estrategia se sustenta en la forma en que se entregan las informaciones. Esta forma son los datos.

### **Los datos, sucedáneo de la comunicación**

Las organizaciones (y las personas que trabajan en ellas) se han convertido en máquinas informativas, dadoras de datos, pero inconscientes de la auténtica función de los intercambios entre personas que trabajan en un mismo contexto: la comunicación. Ello se esconde en la propia naturaleza de lo que se transmite: trozos de información fragmentados en dosis (datos).

Propongo que las secciones de un periódico, el desarrollo de un telediario y una reunión de un comité directivo (y cualquier reunión de otro nivel de responsabilidad) tienen el mismo esquema fragmentado, diseminado. En un periódico se llaman secciones: economía, internacional, nacional, cultura, deportes... En un telediario se llaman "noticias" una detrás de otra; en un comité se llama agenda y orden del día.

La estructura es la misma y se basa en la lógica de los datos: transmisión atomizada de trozos de información, estilo rápido y continuado, expectativa de cantidad más que de calidad y falta de tiempo.

A veces, en reuniones, se pasa mucho tiempo con un mismo tema (*variaciones sobre el mismo tema*) y las personas se impacientan porque sienten que no se llega a completar el orden del día o *telediario directivo*: aquí la superficialidad es la clave y nada importa la comunicación.

Comunicar es un acto de intercambio de conocimiento. Pero las empresas modernas ya no intercambian el conocimiento pues ahora el atajo es la información (que no hace falta comunicarla sino transmitirla).

El dato es el sucedáneo de la comunicación. Y a éste se llega por cuantificación.

Para que haya comunicación tendría que haber algo que no se cuantifique: este contenido son los pensamientos, las emociones, las interpretaciones, los matices, es decir, el conocimiento que tienen dentro de sí las personas. Las empresas dependientes no creen que las personas, unidas consigo mismas, tengan ideas e iniciativas válidas que puedan expresar y compartir en sus equipos. Estas empresas no creen que puedan obtener beneficio con la contribución de todos.

En su defecto, el dato es el unificador rápido y urgente que se presenta por encima de toda esta subjetividad. Y se jacta de ser objetivo.

Al dato se llega por afán de objetividad<sup>56</sup>. Así hemos llegado a tal cantidad o cifra sin que importe el conocimiento ni la interpretación que subyace al dato.

En esta “era de la información” es palpable la escasa o nula importancia que tiene el conocimiento personal. La información reemplaza –a efectos prácticos- el tradicional papel del conocimiento compartido.

Condenado a la ignorancia sobre *sí mismo* (en términos de opinar, poder de matizar, poder de decisión, de proponer) el profesional moderno aspira tan sólo a “estar informado”. Desde este contradictorio punto de vista, lo que “no se informa por parte de la empresa” se convierte en objeto de especulación. Y estos datos, fuera de contexto, ya no se sabe si son mentira o son verdad sino que las opiniones se desatan independientemente de la transmisión (el rumor ahora se expande).

El dato no representa a las personas pero curiosamente quien tiene más datos tiene más poder. Si se le pregunta a un directivo si está informado, dirá que sí o que no. Y después argumentará su respuesta –no con conocimiento de causa- sino con datos (lo cual muestra su nivel de información): a más datos, más informado se considera. La información se configura en base a unidades cuantitativas de información, casi sin cuestionarse si los datos son ciertos o falsos. Por el mero hecho de que los datos existen y la corporación los anuncia, adquieren legitimidad.

El colapso es el fin último de la información, dado que la acumulación cuantitativa es finita. Los seres humanos tienen límite cognitivo. De hecho se usa la expresión “bombardear con datos” para significar la situación en la que se pretende colapsar una situación. Propongo que este modo de colapso tiene como consecuencia la falta de autonomía y una nueva dependencia, esta vez, dependencia de la cantidad de datos.

De este modo los profesionales creen que conocen a través de la información cuando lo único que dicen saber son datos.

---

<sup>56</sup> En definitiva “lo objetivo” intenta representar a “lo subjetivo” a través de mayorías y cifras.

Se ha equiparado la mente humana a la esencia del ordenador (nos jactamos de ello como desarrollo tecnológico que equivale a “progreso”). Pero la mente humana no procesa sino conoce, no maneja datos sino que discierne lo verdadero de lo falso. Y eso se nota en el ámbito emocional de las personas. El emocional es el receptáculo primordial, la pantalla que sirve a las personas para decidir lo que quieren hacer o dejar de hacer.

Los datos no parten de la experiencia, son datos, son acumulación de información, que no representan la realidad, sino que la traducen: pero un traductor no es su fuente, sólo que se ha confundido con ella. La información sirve de ilusión de conocimiento. Y los profesionales, contentos por tener datos, creen saber, cuando lo que han hecho es equipararse con una máquina que procesa información y reproducen este mecanismo ciegamente.

Las personas han delegado la responsabilidad de conocerse, de sentirse y poseerse. No es extraño que no comuniquen. Han perdido la empatía de saber que el conocimiento es fundamental en la relación con sus colegas de trabajo. Funcionan de espaldas a la realidad de que una gestión eficaz de la dirección de personas es el *feedback* permanente. Es lógico, dado que, en el fondo... ¿qué van a comunicar?

Aunque los pensamientos son elementos susceptibles de comunicarse, en las organizaciones modernas hay un pensamiento único<sup>57</sup> (moldeado por los datos y relegando lo subjetivo a anecdótico e inadecuado).

Pero por debajo, lo que mueven todas las interacciones, es pura subjetividad: con quien tengo afinidad, quien sé que me acepta, quien hará lo que quiero, quien mejor no lo digo por temor al enfado o hacerle daño...

### **La ausencia de *feedback* a nivel corporativo**

Mi experiencia en multinacionales es que sólo se quiere informar cuando se poseen datos, descartando el enorme valor emocional de la comunicación (el *feedback* o retroalimentación). Precisamente este *feedback* se vive como un riesgo. Veamos el siguiente caso:

*Jorge es gerente de planificación y director general en funciones de Gorumesa, una empresa del grupo SANITEL dedicada al transporte ferroviario público. El grupo*

---

<sup>57</sup> Todos podemos tener más o menos los mismos datos (que de hecho por ello hay guerras por la información). El desacuerdo es cuantitativo. Pero no todos tenemos los mismos conocimientos dado que somos sujetos con pensamientos y emociones propias. Y el conocimiento sólo se comparte a través de la comunicación.

*SANITEL es líder en su sector pero, con la bajada en bolsa de las acciones de dicho grupo, se anuncia la reducción de 4.000 puestos de trabajo en todo el grupo.*

*Coincidiendo con que SANITEL convoca una reunión urgente con los directores de operaciones de todas las compañías del grupo se hace pública en prensa la noticia de la reducción de puestos de trabajo del grupo, información que pilla a Jorge (y el resto de directores de Gorumesa) por sorpresa y sin el director general en la sede -máxima figura de la empresa que está reunido fuera del país. Las personas han empezado a preguntar a Jorge qué va a pasar con ellos, que dónde está el director general, que cómo es posible que no haya habido un comunicado oficial, que no es serio cómo se está difundiendo la información. Incluso en ese día Jorge -como director en funciones- recibe la visita de los representantes sindicales para hacerle llegar su más profunda protesta por la falta de anticipación de los miembros del comité directivo en tomar las riendas de la situación creada. Y le exigen que se realice ese mismo día una reunión inminente -aunque no esté el director general- para esclarecer al máximo la situación.*

*Jorge, sin argumentos con los que defenderse, dice que no es posible convocar esa reunión, que no hay nada que contar hasta que no existan comunicaciones oficiales y que, por lo tanto, no sirve para nada reunir a las personas para no contarles nada. Dos directores colegas han sabido que el director general no va a volver hasta dos días después y sugieren a Jorge que hable con éste lo antes posible porque consideran imprescindible hacer la reunión que solicitan las personas.*

*Jorge se niega a llamar al director general porque cree que sería un gesto innecesario que daría la idea de que está cundiendo el pánico. Y convocar la reunión sería inquietar aún más los ánimos. Mientras tanto, varios mandos intermedios de la empresa han escrito cartas a la prensa para denunciar la falta de información interna y la situación creada.*

*Cuando llega el director general, en la empresa no se habla de otra cosa. Los comentarios en los pasillos han aumentado y el ambiente de crispación se nota en el comedor, en cada departamento, y muchos dicen que su motivación está por los suelos. Además, en la prensa ha salido una nota desacreditando la labor de la dirección de la empresa.*

*El director general recibe la visita de los representantes sindicales y critican severamente la actitud de Jorge. Consideran que no se tuvieron en cuenta sus necesidades y piden que se llame la atención a Jorge por desoír reiteradamente la demanda de claridad de las personas.*

*El director general reúne a Jorge y al equipo directivo para analizar la situación y Jorge, que consideraba haber hecho lo que tenía que hacer, justifica su conducta bajo el argumento de que, ante la falta de información, era desaconsejable comunicar nada.*

Desde la tiranía del **dato**, el director no dice nada. Y ello da lugar a interpretaciones inevitables dado que el ser humano, su mente, rellena los espacios de la falta de información con miedos, expectativas y suposiciones.

Conclusión: **no se comunica** porque no hay nada que comunicar en un dato. Un dato sólo es transmisible pero el objeto de la comunicación es el sujeto, la persona, lo que piensa, siente y hace. Y, aunque las organizaciones dependientes no la consideran, la comunicación es tremendamente productiva.

## B.5. El paternalismo y la protección de la incompetencia

<p>EL PATERNALISMO Y EL PROTECCIONISMO SON LA PRINCIPAL MONEDA DE INTERCAMBIO. LOS PUNTOS DÉBILES (Y LOS FUERTES) SE PRETENDEN ESCONDER. SE HACEN ESFUERZOS POR APARENTAR LO QUE NO SE ES Y, AUNQUE SE QUIERA NEGAR, NOS DELATAMOS. LAS INCOMPETENCIAS Y FRUSTRACIONES SIEMPRE ESTÁN AUNQUE SE NIEGUEN.</p>	<p>NADIE ES PADRE DE NADIE. LOS PUNTOS DÉBILES (Y LOS FUERTES) SON MONEDA DIARIA DE INTERCAMBIO SIN ESCONDER INCOMPETENCIAS O FRUSTRACIONES.</p>
---	--

Un sistema basado en sistematización y evitación de las diferencias individuales es evidente que tiene un propósito: arropar lo que es similar a él mismo y eliminar lo que no se adapta a su estructura.

Las organizaciones e instituciones cumplen esta función mediante una filosofía de proteccionismo que *se ha normalizado*: el gobierno, la empresa, las instituciones religiosas, los jefes, los padres... son los protectores de las personas y les recomiendan a éstas lo que han de hacer por “su seguridad”. Esta seguridad, como veremos, no es sino la seguridad que hace que el sistema se mantenga.

### La mentalidad teísta

La mentalidad “vivir de las rentas” está instaurada: da placer, sensación de seguridad y estabilidad (todas éstas son variables emocionales)<sup>58</sup>. En el fondo de sus almas, las personas consideran que, si les *tocara la lotería*, podrían hacer lo que quieren, sin necesidad de trabajar. Lo que no se ve, con este planteamiento, es que las empresas están llenas de personas que delegan su propia responsabilidad en la suerte (las rentas, la lotería) y mientras esto sucede, el *trabajo por cuenta ajena* sustituye esta elusión de la responsabilidad.

El sueño dorado de vivir sin trabajar se queda en sueño pues sólo unos cuantos “afortunados” viven realmente de las rentas. Pero, en la mente de las personas, este sueño tiene un referente fundamental: “que alguien –la suerte o la empresa- se ocupe de mí, que alguien se encargue de mí porque yo no soy capaz de sostenerme a mí mismo”.

<sup>58</sup> Como hemos dicho en la primera parte del libro, las organizaciones dependientes mantienen y usan los principios emocionales pero dándoles la vuelta, invirtiéndolos.

Justamente las organizaciones cumplen sucedáneamente esta necesidad de protección y de delegación de la responsabilidad a través del tipo de mentalidad que han desarrollado. Las empresas se relacionan con las personas que contratan a través del *teísmo*, que equivale a pensar: “la empresa me da trabajo y, por ello, me da la seguridad que yo no me puedo dar”.

Dice magistralmente Pema Chödrön<sup>59</sup> (p. 63):

*“El teísmo es una profunda convicción de que hay una mano a la que agarrarse: si hacemos las cosas adecuadas, alguien nos apreciará y cuidará de nosotros. Implica pensar que siempre hay una niñera disponible cuando lo necesitemos y así tendemos a abdicar de nuestras responsabilidades y a delegar nuestra autoridad en algo externo a nosotros”.*

Desde este paradigma, vivir la incertidumbre es una excentricidad y algo que sólo hacen las personas consideradas como “inestables”, cuando precisamente la vida es puro cambio e inestabilidad.

El modelo que mantienen las empresas modernas es algo que las personas tienen en la cabeza sin saber que ello va contra la propia naturaleza de la vida:

- Que el trabajo es algo para toda la vida.
- A ser posible en el mismo lugar.
- Y con derecho a promoción.

Tales elementos representan todo lo contrario del funcionamiento natural de la vida en sí, es decir, cambio permanente e incertidumbre.

Este estático modelo ha llevado a las personas a creer que aferrarse al puesto de trabajo es un derecho y, lo contrario de esta garantía de protección, es indeseable sencillamente porque es incómoda.

Sin menospreciar los grandes avances de las creaciones de la sociedad del bienestar en el ámbito público (dando sentido de seguridad y dignificación de los puestos al amparo del Estado) ello ha conllevado paralelamente a que el propio Estado se haya convertido en un “gran padre” que ampara y contrata. Y por supuesto, asegura el trabajo.

Desde este amparo paternalista del Estado, el modelo *teísta* se expande a las empresas del ámbito privado y, con ello, se reclaman las mismas condiciones para asegurar la permanencia laboral: durabilidad y estabilidad de los puestos.

---

<sup>59</sup> Pema Chödrön es la autora del libro *Cuando todo se derrumba*.

Se considera sinónimo de buena gestión que las empresas retengan personas y les garanticen la ansiada estabilidad que tanto reclaman.


La cuna materna del funcionariado, “la teta dadora de bienestar” y seguridad, ha generado un precedente y entonces, lo que no es trabajo estable, no adquiere entidad suficiente. Como tendencia opuesta, las empresas que contratan y des-contratan (sin garantizar estabilidad) son miradas con desconfianza y se dice de ellas que son inestables. Reciben la sospecha de injustas y de que están centradas en *ganar* sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores.

No es de mi incumbencia defender lo privado versus lo público o viceversa sino poner de manifiesto que, en la estructura de las organizaciones públicas y privadas, existe este mismo principio de acción: para garantizar la seguridad es justo adoptar un sistema de protección del puesto de trabajo (control de los puestos); y en ello se basa la promesa de bienestar, que mejor podría denominarse **promesa del aferramiento y la comodidad**.

### ¿Qué es una organización, por lo tanto?

Es un conjunto de personas que piensan, sienten y actúan en una dirección y que se unen para lograr un mismo objetivo. Al igual que las personas (como hemos visto en el capítulo B.3) se despliegan, a la hora de actuar, en tres niveles (mental, emocional y de acción) las empresas mantienen la misma estructura:

Nivel Mental:	el control
Nivel emocional:	la seguridad
Nivel de la acción:	la comodidad



El norte de las organizaciones es el control que, emocionalmente, procura seguridad y ello se nota en el mayor o menor grado de comodidad de las personas. Y esa seguridad consiste en que tienen asegurado, más o menos largamente, un puesto de trabajo por el que reciben un sueldo.

Cualquier variación en esta ecuación mental es objeto de incertidumbre y entonces se piensa que la empresa **no controla** (por ejemplo, pierde ventas). La percepción de no control causa **inseguridad económica** y, cuando se comunica a las personas, crece la sensación de **incomodidad**.



no control ⇨ inseguridad económica ⇨ incomodidad creciente

También puede verse así: cualquier cambio en el primer nivel (mental) es percibido primero en forma de inseguridad (nivel emocional) y más tarde de desasosiego, dado que la comodidad se ha visto amenazada.

Si en la mente de las personas no se hubiese incrustado el deseo de seguridad, la adaptación a los cambios profesionales sería más fluida y la percepción de amenaza podría disminuir. Plantear mecanismos de superación de esta situación es misión de las organizaciones. Pero éstas, enfrascadas en la eficacia, mantienen la creencia de que “alguien arriba controla”.

Con ello se ha delegado la propia responsabilidad en quienes nos dirigen, cuando ellos mismos ni siquiera se saben dirigir a sí mismos. El drama de esta tendencia es que, por supuesto, en ausencia de dirección externa, las personas se resisten a dirigirse a sí mismas.

Consentir la tendencia paternalista tiene consecuencias emocionales y grupales flagrantes: lo que en principio es una demanda (que la empresa se haga cargo de la propia necesidad de seguridad) es más tarde motivo de exigencia. Y esa exigencia se ha elevado a *normalidad*: lo normal es que la empresa perdure a pesar de los pesares y que se haga cargo de las personas pues que las personas no saben ni quieren hacerse cargo de sí mismas.

La organización ha compensado la sensación de inhabilidad e incompetencia de los profesionales y éstos, cuando sus empresas se tambalean, no aciertan a conducirse a sí mismos sino que esperan y se quejan de que no se recomponga la organización. ¿Para qué? Para volver a ser dirigidos paternalistamente.

Nuevamente esta inercia contrasta abismalmente con la dinámica fundamental de la vida: la incertidumbre y la reinvención permanentes. Pero, en la mente de quienes esperan ser dirigidos, estos procesos se viven con desesperanza y con incapacidad.

¿Cómo va una persona a hacerse cargo de sí misma si no ha aprendido a ello? Cuando *la teta* desaparece pocos tienen la imaginación para abrir nuevas oportunidades o *re-crearse* para encontrar un nuevo trabajo o diseñar el propio.

No digo que todos hayamos de convertirnos en empresarios (lo cual se favorece en tiempos de crisis a nivel estatal) sino que reparemos en que el modelo de las organizaciones ha *discapacitado*<sup>60</sup>, ha inhabilitado, a las personas para que, en ausencia de su protección y cobijo, inventen cosas nuevas. Ello bloquea que se muevan

---

<sup>60</sup> En inglés discapacitado es *handicapped* y se aplica a los deficientes físicos y mentales

con fluidez en la ola del mercado por iniciativa propia y de manera autónoma. ¿Son conscientes las organizaciones del tipo de energía y movimiento que generan en sus trabajadores cuando éstos están fuera de su ámbito de influencia?

Conclusión: el paternalismo ha herido de muerte la capacidad de las personas para hacerse responsables de sí mismas y entonces se ha generado un estado de dependencia: las personas dependen de las empresas para trabajar y éstas necesitan personas dependientes para expandirse.

### **Vida profesional como antagónica de la VIDA**

Vida es movimiento. Movimiento quiere decir que lo que antes estaba aquí ahora ya no está. Movimiento es un ritmo de transformación inherente a los procesos humanos.

Pero la mente teme al movimiento en tanto que no asegura que las cosas sigan siendo lo que han sido. ¿Qué puede asegurar la vida?

En momentos de cambio profesional la gente dice: “pero esto no es fácil”, como si tuviera que ser fácil el cambio. Un cambio no es fácil ni difícil: *un cambio es*. A los cambios no les importa nuestra percepción de ellos. Éstos suceden como consecuencia del crecimiento interior (por ejemplo, una persona que estaba contenta en su trabajo ahora no lo está; un banco compra a otro banco; dos empresas eléctricas se fusionan). El crecimiento interior y el crecimiento organizacional suceden aunque vivamos de espaldas a ellos.

Y si no estamos de acuerdo con el color que toma un cambio en la empresa... ¿por qué permanecemos con la crítica en vez de influir en otro tipo de cambio más conveniente para nosotros? Las personas hemos renunciado a ejercer nuestra capacidad de influencia debido a la sensación de que, hagamos lo que hagamos, el cambio no depende de nosotros (*teísmo*).

Crecimos en la cuna de la facilidad, en la inopia; nos hemos arrebatado una función básica de la vida: la responsabilidad<sup>61</sup>. Y con ella, la capacidad de hacer y manejar la propia vida. Se ha asociado la sensación de dificultad a ser uno mismo, a valerse por sí mismo. Y *se ve natural* que nos apoyen, nos guíen, cuiden, amen, dirijan, promocionen y eleven. Pero lo natural en sí, el propio movimiento de la vida, es justo el contrario: tanto movemos desde la libre elección, tanto ganamos. Moverse es apoyar el

---

<sup>61</sup> Responsabilidad quiere decir habilidad para responder.

movimiento de la vida<sup>62</sup> a nuestro favor, en consonancia con nuestra esencia. Y no esperar que alguien nos diga lo que hemos de hacer.

Con esta ficticia tranquilidad que da el paternalismo se genera en las empresas un efecto de endogamia que conduce a que las personas se apoltronen en los puestos:

Valores incrustados en la mente	Cómo funciona la vida
Tranquilidad	Jugársela cada día
Lo estático	Lo dinámico
Rigidez	Cambio permanente

Tanto el modelo profesional, como el empresarial han pretendido cercenar el ritmo de la vida, que contiene inherentemente dosis de incertidumbre y riesgo. Esta mentalidad antagónica con la vida ha introducido en *una lata de conservas* el movimiento y en la etiqueta de la lata se ha escrito *tranquilidad*. Entonces se ha estatizado la corriente de la vida a modo de empleos seguros, que se supone son la única fuente de estabilidad o al menos el referente primordial.

Igualmente la vida se ha visto menospreciada, caricaturizada, al estar encerrada en la conserva, cuando, a la que se abre la lata, se desparrama a raudales clamando por recuperar su corriente natural y jugársela en cada momento.

El trabajo pretende paralizar la vida cuando ésta es mucho más que un seguro. La necesidad de seguridad ha hecho contemplar a la propia vida como una amenaza. Se ha desnaturalizado la esencia de ser personas pues clamamos por algo o alguien que nos contrate y nos proporcione seguridad.

### Las empresas como orfanatos

La vida no garantiza nada (salvo la propia vida). Pero, para “mejorar este defecto” de la vida están las organizaciones dependientes.

Cuando una persona pierde el trabajo (o mejor dicho, cuando la empresa prescinde de un trabajador) es como si la persona se quedase huérfana. En lugar de actuar proactivamente en base a ella misma, la persona critica a la organización (acusa al padre) y queda inválida.

---

<sup>62</sup> La consecuencia del movimiento natural de la vida es el fluir.

Los puestos, en lugar de dar energía, la roban, la extinguen y se genera esa dependencia de que sea otro (el empresario) quien ordene y dirija por el mero hecho de ser quien contrata. El empresario se ha convertido en el proveedor de trabajo en tanto que el trabajo ya no se considera una creación personal, sino algo asignado (que proviene de fuera de uno mismo).

Los puestos son cunas de los trabajadores y, cuando ya no protegen, los profesionales quedan huérfanos y mendigan. Entonces existe el paro, una segunda cuna, más grande, abstracta pero *todo-abarcante*, que se hace cargo de las debilidades de quienes no se han hecho cargo de sí mismos. El Estado actúa entonces (bajo el velo de las políticas sociales) auspiciando y dando cobijo a quienes no tienen trabajo porque son incapaces de reinventarse. Propongo que no es más que otra forma de mendicidad legitimada.

### **De espaldas a la inestabilidad, el tesoro de los procesos humanos**

Las organizaciones podrían aunarse con el ritmo de la vida, preparando para la inestabilidad. Y con ello apoyar a las personas a traspasar el miedo.

Como hemos señalado en capítulos anteriores, el miedo es la tendencia a que todo siga siendo igual. Es una emoción conservadora que tiende a la perpetuación de lo que ya hay, contrastando con la vida en sí, que se despliega a cada instante, crece.

La promesa de estabilidad es contra-natural, o sea, mentira. Cualquier estrategia social o corporativa de estabilidad está basada en la irrealidad, de espaldas a la verdadera naturaleza de los procesos vitales. Aunque nos hayamos olvidado, estos procesos están vivos, son sorprendentes, activos, imprevisibles y no siguen un orden.

No estamos habituados a que el cambio de trabajo sea cotidiano. El fin de un trabajo se vive con estupor, lo que significa que las personas no confían en sí mismas para reinventarse y acceder a otro puesto. Que un trabajo se acabe no quiere decir que la persona haya acabado profesionalmente.

Parece que el trabajo lo crea una empresa pero no es así. Son personas en singular las que crean ideas que sirven para dar empleo a otras personas. Y éstas mismas, a su vez, pueden crearlo. De ahí que la inestabilidad no sea una trampa mortal de la vida sino la oportunidad para la unión con uno mismo.

### **Cuando la empresa se convierte en cobijo de la incompetencia**

Veamos el siguiente caso:

*Marcelo trabaja desde hace cinco años en una empresa que hace auditorías y desarrolla procesos de calidad. Su jefa duda de la adaptación de Marcelo al puesto porque no cumple las funciones. Piensa que sus aptitudes no le acompaña pero Marcelo tiene contrato indefinido y familia de cinco hijos.*

*La jefa de Marcelo ha hablado con la dirección para evaluar el caso y le indican que ha de someter a Marcelo a un proceso de feedback 360<sup>63</sup>, amparados en la idea de que Marcelo pueda aprender y ganarse el puesto. Pero su jefa no sabe muy bien cómo hacerlo. Tiene miedo a que Marcelo se ofenda cuando le transmita la percepción que de él se tiene en la organización.*

¿Cómo puede la jefa de Marcelo acometer una estrategia de feedback si tiene miedo? Las investigaciones dicen que, en población de directivos, el feedback positivo (cuando se usa) se maneja más o menos bien, pero ¿qué pasa con el negativo? ¿Qué pasa cuando un director ha de decir a alguien que se está cuestionando su permanencia en el puesto de trabajo?

El estado de *mendicidad mental* de los trabajadores es consecuencia de un fenómeno al que las empresas no han respondido aún a pesar del despliegue de políticas de empleo y desarrollo interno de las personas. Y entonces la tendencia es ésta:

LOS PUNTOS DÉBILES (Y LOS FUERTES) SE PRETENDEN ESCONDER. SE HACEN ESFUERZOS POR APARENTAR LO QUE NO SE ES Y, AUNQUE SE QUIERA NEGAR, NOS DELATAMOS. LAS INCOMPETENCIAS Y FRUSTRACIONES SIEMPRE ESTÁN AUNQUE SE NIEGUEN.

Cuando alguien no funciona profesionalmente y tiene contrato indefinido, tenemos un problema: los puntos débiles se esconden, justifican o tapan por mor de la seguridad en el trabajo. Y ello ocurre en cualquier nivel de responsabilidad en la jerarquía:

*Félix es presidente de Colperco en España, un gran banco internacional. Consume alcohol con asiduidad y desde hace tiempo su credibilidad en la empresa se ha deteriorado. Desde Nueva York (sede de la firma) dicen que lleva mucho tiempo trabajando en la organización y que no pueden hacer nada. Su eficacia ha disminuido y existe un director general que asume las veces de la presidencia, en la sombra.*

---

<sup>63</sup> Proceso en el que jefes, colegas, colaboradores y el propio sujeto emiten valoraciones sobre la gestión de un profesional.

*Tras un proceso interno de desarrollo organizacional se pone de manifiesto el bicefalismo<sup>64</sup> de la organización en España y los consultores sugieren que el presidente deje el cargo.*

Conservar a un presidente, un director general, un administrativo o una limpiadora, por el mero hecho de que ha hecho bien su trabajo en el pasado, no es un sistema congruente de gestión. Con ello se auspicia la incapacidad de los profesionales, a sabiendas de que ya no tienen la habilidad ni la motivación, ni las ganas para desarrollar su trabajo. Pero la inercia organizacional (proteccionista) les dota de cobijo y entonces el puesto se convierte en un escondite de esta incompetencia.

Esta tendencia tiene consecuencias en la cultura, a saber:

1. Genera precedentes (en tanto que se consiente).
2. Al permitirse el precedente pasa a ser considerado *normal*.
3. La normalidad hace que se extienda a todos los niveles de la organización en forma de creencia: “que directores sin actualización de su talento conservan el puesto por la deuda del pasado”.
4. Esta creencia se convierte en hábito con nombre propio: el temor al daño o el gesto “humano” de falsa consideración por una persona a la que se le está enseñando que todo vale y nada importa.

Propongo que esta tendencia representa una nueva perversión del orden de las cosas: los procesos profesionales se frivolizan y se refuerza la incapacidad dado que refuerza la idea (en la cultura de la empresa) de una profesionalidad que ya no se tiene.

Lo que estoy sugiriendo es que la empresa es cómplice de esta *traslación*. Y las empresas, casi impotentes, han de recurrir a consultores para que les digan que esta persona ya no desarrolla el puesto de manera eficaz y que es recomendable su desvinculación.

Las organizaciones se muestran débiles en el trato a las personas, no se les informa de sus límites (o todo lo contrario). Y cuando lo hacen, no lo comunican abiertamente sino que toman la decisión sin hacer partícipe a la persona.

El feedback negativo se convierte en un infierno para quienes dirigen personas pues se cree (falsamente) que el profesional al que se le da este feedback *puede sufrir*, que se le puede “hacer daño” o, en cualquier caso, no va a cambiar.

La empresa no afronta las debilidades de las personas de manera directa pero luego establece mecanismos de *delegación* para “echarse el muerto unos a otros”:

---

<sup>64</sup> Que hay dos direcciones a nivel funcional: la del presidente y la del director general.

*Francisco es director comercial en una empresa de servicios. No sabe qué hacer con su hija (a la que ha conseguido introducir en la empresa como técnica comercial). Ella se muestra altiva, despistada, incómoda con lo que hace.*

*Aprovechando la promoción de un joven director como jefe de zona, ha conseguido que su hija forme parte del equipo de este nuevo jefe comercial, que, a su vez, le reporta a él.*

*Cuando la hija trabaja, “puentea” sistemáticamente al jefe de zona y reporta a su padre directamente, además de mostrar menosprecio hacia el joven promocionado.*

*Éste se encuentra entre la espada y la pared: su colaboradora es hija de su jefe y, aunque él le diría cómo la percibe y le daría feedback negativo, teme las represalias del director comercial.*

Esconder, tapar, soltar la responsabilidad en otro, ocultar las deficiencias y escurrir el bulto son los reales mecanismos de gestión paternalista en muchos casos y no la claridad, la transparencia, al afrontamiento del conflicto o la desvinculación.

Tarde, muy tarde, la empresa llega tarde a estos procesos... o nunca llega.

## B.6. La eterna evitación de conflictos como modo de gestión de las diferencias

<p>LAS PERSONAS <b><u>TEMEN Y EVITAN LOS CONFLICTOS</u></b> PORQUE CREEN QUE ES MEJOR QUEDARNOS “COMO ESTAMOS”, <b><u>NO</u></b> VAYA A SER QUE “LAS COSAS EMPEOREN”.</p>	<p>LAS PERSONAS <b><u>VEN EN LOS CONFLICTOS Y DESACUERDOS OPORTUNIDADES</u></b> PARA CREAR, INNOVAR Y AVANZAR.</p>
---	--

No estoy hablando de gestión de conflictos sino de evitación de conflictos. Eso es. En las organizaciones modernas, el conflicto es un mal que no hay ni tan siquiera que soportar sino que evitar. O sea, el modelo de gestión que se exhibe es la evitación.

Esta es la tendencia en las organizaciones dependientes. El conflicto se vive con horror, estupor, sinónimo de guerra interna y de freno que es deseable no traspasar por temor a sus consecuencias. Cuando el conflicto está en ciernes, la creencia subyacente de esta inercia es: “mejor quedarse como estamos, antes que seguir adelante”:

*Ismael y Rosa son directores en el comité de dirección de Dänger, multinacional de bebidas alcohólicas. Hace tiempo que Ismael sabe que Rosa gana mucho más que él, siendo directores que están al mismo nivel jerárquico dentro de la empresa.*

*Al habla con RRHH se sugiere a Ismael que no haga nada, que las cosas no son así, que él está pagado según lo que él negoció y que, si quiere aumento de sueldo, no ha de compararse con Rosa sino buscar otros mecanismos.*

*Ismael, en su fuero interno, siente que la empresa debe equiparar sueldos a los directores que están en el mismo nivel jerárquico, pero tiene miedo a entrar en conflicto con la propia política de retribución que está establecida.*

Ismael sabe que, si siente la necesidad interna de negociar, ha de abordar las gestiones necesarias a pesar del conflicto pero suele ser que conservar la seguridad del puesto se antepone a cualquier negociación en donde no se crea que se va a ganar. De ello se deduce algo importante: **el miedo al conflicto se ceba del temor a perder.**

Se elige la aparente calma que subyace al conflicto latente (“que sea otro quien lo afronte”) pero la necesidad de Ismael no va a desaparecer si la siente. Así que, tras el conflicto latente, éste sigue estando.

La psicología social ha enseñado mucho al respecto: existe un fenómeno que todos conocemos, el del *chivo expiatorio*, donde alguien se despunta de la norma de la empresa y entonces se depositan en éste las culpas, aun a sabiendas de que ha puesto



de manifiesto el malestar encima de la mesa. Probablemente Ismael no está dispuesto a asumir esta situación.

Justo el fenómeno del *chivo expiatorio* es un medio de control grupal del desacuerdo: una persona asume un punto de vista y se le critica por ello. Así la censura del grupo se radicaliza y se espera que el sujeto pierda fuerza en su pretensión por la presión de la crítica sobre él.

Ante la esperada necesidad de equiparación retributiva y el temor al conflicto, Ismael se puede frustrar. Esto es lo que sucede cuando nuestras necesidades no encuentran hueco en el contexto profesional y no nos consideramos capaces de influir en la toma de decisiones de la organización.

Podemos pensar que Ismael (el personaje del caso) es un director *blando*, que no sabe influir o que tiene lo que se merece (dado que así lo ha negociado). Pero el proceso emocional subyacente de Ismael es lo que pretendo poner de manifiesto.

Con ánimo de generalizar, tenga el lector en la cabeza otros casos cotidianos personales: deseos de promoción, de reubicación, de cambios de puesto de trabajo o de equipos...

¿Qué hacen las personas cuando sienten una necesidad y no la pueden materializar en la empresa? La respuesta es obvia: se frustran. Y a nivel personal, la gestión de la frustración es inexistente (la persona no suele hacer nada y tampoco la empresa).

Se considera que es un problema de la persona y que la organización tiene sus normas. Es curioso, en estas situaciones pareciera que las organizaciones dependientes dejan de ser paternalistas (dado que asumen que la frustración es un problema de la persona y no de la organización) pero, en el fondo, no dejan de serlo, en tanto que la frustración se contagia, se irradia, mina la confianza y las empresas actúan a espaldas de estos mecanismos. Ahora la organización es padre de la frustración convertida en hábito.

### **El conflicto, primero, es interior**

Dado que la organización está constituida por personas, es necesario reconocer cómo funcionan las emociones (entre ellas, las frustraciones) para poder proponer alternativas de gestión. Es evidente que la empresa no es responsable de los problemas personales de sus trabajadores, de sus situaciones familiares, de su historia vital... Pero las empresas contratan y dirigen personas que tienen una historia personal, un corazón (roto o consistente). La empresa no es directamente responsable de la frustración pero hemos de saber que los seres humanos no vienen vacíos, sino

lentos de ansias, deseos, aspiraciones, quejas, menesteres y necesidades. Y todo ello se va a *proyectar*<sup>65</sup> en la empresa (y allá donde interactúen). Un conflicto es la situación que más información emocional da de quien lo mantiene (latente o manifiesto). En un conflicto, las emociones (lo que uno siente y cómo espera ser tratado) surgen al menor estímulo. Sólo basta que se den las condiciones que hagan que la persona sienta un choque entre sus expectativas y lo que sucede en una situación.

Las situaciones, en sí mismas, no son conflictivas (una negativa a subir el sueldo, una promoción que no se da...) El conflicto parte y se manifiesta en la persona y, de ahí, se traslada a la situación.

Nos guste o no, tenemos que saber que, en las empresas, las personas tienen expectativas. Las más inconscientes de estas expectativas suelen ser la desesperación por hacerse valer y la sensación profunda de que nadie les tienen en cuenta.

Otras personas sienten la necesidad de que se fijen en ellas, que las reconozcan, valoren.

La promoción no llegada, la subida de sueldo frustrada son justo eso, expectativas fuertes de *ser vistos*, reconocidos, aprobados, valorados, colocados en el escenario de las miradas de la autoridad y el grupo.

Con esa sensación interna (nunca verbalizada y ni tan siquiera reconocida) las personas esperan que se las considere. Ésta es –para ellas- su legítima aspiración.

¿Cómo explicar que las organizaciones se enfrentan, en este punto, con un mundo impenetrable de inconscientes, heridas internas, deseos no verbalizados que, ajenos incluso a las propias personas, se proyectan de manera sistemática en cada demanda que se hace?:

- Cuando pedimos cambio de puesto, es la necesidad de consideración la que está detrás.
- También está detrás de la idea de que nos merecemos más sueldo porque hacemos tareas que no nos corresponden.
- Y si hemos tenido un hijo, detrás del deseo de una jornada continuada, está la necesidad de que se considere nuestra paternidad o maternidad.

---

<sup>65</sup> Proyectar quiere decir que, en una situación de conflicto profesional, las emociones surgen del estilo y la manera de hacer de las personas, independientemente de lo que en la empresa encuentran. Pero las personas suelen atribuir el conflicto interior a las circunstancias de la empresa. Proyectar es un mecanismo en el que el propio malestar se atribuye a razones externas cuando, en el fondo, son internas.

Las necesidades personales se proyectan (trasladan) en lo que se demanda; nadie lo dice, nadie lo cuenta, pero operan desde la persona, generando frustración cuando no se consiguen. **El conflicto, en primera instancia, siempre es interior.**

Dado el contexto paternalista que caracteriza a las organizaciones, estas demandas se expresan inconscientemente como exigencias: “si no nos lo dan... es injusto y no hay derecho”. Se deja en manos de la dirección y los jefes la potestad para que la demanda se materialice.

Cuando no se materializan las necesidades, la base donde está el conflicto (la persona) se tambalea. La persona duda de sí misma. Ello sucede porque *se ha desatado* (sin darnos cuenta) la necesidad de reconocimiento y de tener razón.

Veamos cómo funciona una exigencia:

Si no estuviésemos en un contexto paternalista no habría ningún problema pues el hecho de que la persona exija -y no reciba lo que pide- no sería fuente de frustración. Eso sucede en las organizaciones conscientes -que generan autonomía- donde la persona se hace responsable de su frustración. Entonces no hay exigencia.

Pero, como no estamos en organizaciones conscientes sino paternalistas, la persona no se hace responsable de la frustración: cree que la empresa “le debe” lo que pide (que depende de la empresa que no se frustre). Entonces se convierte su demanda en exigencia.

Como hemos indicado, las exigencias son de la persona (no de la organización) pero, como el sujeto sólo percibe que es la organización la que no las cumple, sobreviene la decepción primero, y luego la frustración.

La frustración se nota porque es silenciosa. No es como la rabia, que puede generar agresiones directas. Es una emoción callada que dinamita poco a poco. En vez de salir afuera se queda dentro. Sus manifestaciones son: la persona murmura mentalmente criticando a la organización (“cómo puede ser, no hay derecho, son unos...”) sin reconocer que el problema está en ellos mismos (“necesito que me reconozcan sea como sea”, “si no me dan el puesto me tambaleo como persona”, “soy inseguro y no sé reconocermé si no lo hace la empresa”...) Y las organizaciones paternalistas no gestionan ni canalizan ni tienen en cuenta el terreno peligroso en el que se hayan, no están interesadas en abordar los conflictos interiores de sus trabajadores. Pero los sufren.

Desde esta perspectiva, las empresas están en un *campo de minas* emocional: un panorama de personas frustradas que ni siquiera expresan lo que quieren y que exigen

cosas a riesgo de desmoronarse por dentro cuando no las consiguen. Es la consecuencia de dejar en manos de otros la resolución del conflicto interior.

Las organizaciones paternalistas no permiten que el sujeto se enfrente con su persona, no facilitan que las personas asuman la plena responsabilidad sino que las cuidan y las protegen. Crean la ilusión de que los conflictos están afuera (y no adentro).

Si tuviésemos claros nuestros límites, los expusiéramos y no temiéramos la pérdida de la seguridad laboral, no habría conflictos afuera (los conflictos “reales” que decimos que tenemos en el trabajo todos los días). ¿Por qué? Porque la compensación emocional existiría adentro, en nosotros mismos, sin necesidad de que la organización nos promocionara, reconociera o accediera a nuestras demandas.

Por lo tanto, en una organización tendente a la autonomía (una organización consciente) no se practica el reconocimiento externo sino el auto-reconocimiento, la creencia en uno mismo. No se hace un drama del temor a la pérdida de la seguridad laboral.

Pero en organizaciones dependientes las personas han puesto precio a sus deseos y aspiraciones: *se han vendido* como individuos, depositando la necesidad de consideración y reconocimiento<sup>66</sup> en la empresa y no en ellas mismas. A costa de ellas mismas.

Así, la causa del conflicto interior tiene nombre: estar en venta o, lo que es lo mismo, se le ha puesto precio al hecho de SER.

### **Los conflictos *afuera*<sup>67</sup>**

Decíamos al inicio de este capítulo que, más que gestión de conflictos, lo que se practica generalmente en las organizaciones es la evitación de los mismos. Ahora podemos entender mejor por qué existe esa tendencia: si hay evitación y falta de reconocimiento del conflicto interior ¿cómo no lo va a haber “afuera”?

La gestión de conflictos “afuera” sigue el mismo patrón: la evitación:

---

<sup>66</sup> La necesidad de consideración y aprobación es variable antropológica: en todas las culturas: los grupos usan la desconsideración y la marginación para informar al individuo de que su conducta es reprochable. E inconscientemente el individuo aprende que, no ser considerado por el grupo, es sinónimo de no considerarse a si mismo.

<sup>67</sup> Por conflictos *afuera* entiendo los conflictos “normales” que percibimos que pasan todos los días: diferencias, problemas de intereses, de visión de las cosas... que llevan a desacuerdos más o menos explicitados. Pero recuerde el lector que la tesis de este capítulo es que el conflicto afuera sólo es una proyección del conflicto adentro, por extraño que pueda parecer.

*En una reunión de equipo, el jefe anuncia que el volumen de ventas de la compañía sólo ha llegado al 13% cuando lo esperado era el 30%. Pero uno de los colaboradores investiga largamente los datos y observa con claridad que el jefe los ha falseado y que en el balance interno (no comunicado a los equipos) se ha llegado al 30%.*

*Indignado por la sensación de injusticia, el colaborador se dirige a hablar con el jefe en su despacho y éste, sin tapujos, le declara que efectivamente es así, que se ha llegado al 30%.*

*El colaborador entonces pregunta por qué no ha transmitido la verdad de los datos al equipo y el jefe dice que, si lo hubiese dicho en la reunión, se habría tenido que comprometer a subir el variable a todos. Y acaba diciendo:*

*-Pero, si usted no dice nada de lo que ha descubierto, le subiremos a usted el variable. Ya sabe, con la condición de que no corra la voz.*

*A continuación el colaborador calla. Y la indignación ahora se transforma en una extraña sensación de complicidad (conflicto interior).*

¿Por qué sufre (siente conflicto) el colaborador? Muy bien podría aceptar la propuesta de su jefe sin problemas (asumir que a él le suban el variable y a los otros no, si guarda silencio). Ello no le hace mejor ni peor persona salvo ante sí mismo. Y aquí está el problema: se ve que, el colaborador, tiene un conflicto consigo mismo porque hacer eso le hace sentir conflicto interior. Se oponen dentro de sí mismo dos fenómenos: el adentro (ser justo y equitativo) con el afuera (que gana el variable a costa de que los colegas no lo sepan). Como quiere hacer algo que choca con sus principios internos<sup>68</sup>, sufre el conflicto.

Los conflictos provienen del enfrentamiento interno entre lo que sentimos (nuestros valores internos) y lo que la situación nos exige (saltarnos o no esos principios internos). Los principios internos suelen ser la coherencia, el bien común, la claridad, la transparencia o la honestidad. Pero las situaciones profesionales son pruebas sistemáticas de nuestra entereza como seres humanos para mantener estos principios intactos. Cada situación aparentemente conflictiva no es sino una lucha interna entre ser fieles a nosotros mismos y *pisar* esta fidelidad porque nos convienen las condiciones afuera (el dinero, el prestigio o la promoción).

Este caso ilustra la *venta interior* en su álgido grado: un colaborador que parece orientado a la integridad y la verdad en su investigación de los datos, posteriormente cae en aquello que critica: al inicio se indigna ante la falta de transparencia y luego – sometiéndose al chantaje emocional y económico del jefe- se convierte en cómplice de la mentira.

---

<sup>68</sup> Este es otro ejemplo de falta de congruencia interna, de falta de integridad personal y profesional.

Como puede verse, el único conflicto real de este caso es el conflicto interior del colaborador: de la indignación pasa a la complicidad, renunciando a su necesidad de justicia (su principio interior).

Si hay algo que resolver en este conflicto es la conciencia de la persona, dado que la situación externa es clara: hay una ocultación de datos y ahora la persona debe elegir entre denunciarla con claridad al equipo o callarse porque le conviene.

Es curioso, el poder asociado al cargo se refuerza a sí mismo en cualquier estrategia que emprenda (y las personas lo respetan ciegamente aunque sea moralmente reprochable). Además usa la congruencia a su antojo.

Este tipo de situaciones se alimentan de la mentalidad siguiente: “como todo el mundo hace lo mismo yo también lo puedo hacer” y “como todos hacen lo mismo, ¿qué más da que yo lo haga?” Aceptamos el chantaje porque creemos que todos lo hacen y, en este círculo imparable de excusarnos en que todo el mundo lo hace, depositamos la responsabilidad de nuestras acciones en las acciones y pautas de los demás (sumisión a la autoridad del grupo y del cargo).

Con ello se ciernen sobre la persona un alejamiento de sí misma dado que, decidiendo en contra de sus principios, ha entrado en un auténtico estado de *prostitución mental* que encima se justifica (“todos lo hacen”). Es una falsa manera de lavar la conciencia y dejarla aparentemente tranquila, para luego seguir sugestionándose porque hay de sobrevivir.

El sistema (evitar el conflicto) se perpetúa generando profesionales que se engañan auto-arrogándose el derecho de que, “como los demás hacen trampas”, hacer trampas es la manera de sobrevivir en el sistema.

O sea, todo lo contrario de un sistema autónomo basado en la autoridad moral y en donde los valores hacen recuperar el norte de esta perversión organizacional.

## **Cómo funcionan los conflictos**

Veamos este caso:

*Una empresa textil, con un sesgo inter-generacional<sup>69</sup> enorme en la estructura de sus operarios, anuncia un ERE<sup>70</sup>, debido a la crisis del sector.*

---

<sup>69</sup> Hay trabajadores de más de 50 años (que llevan toda la vida en la empresa) que trabajan con una población de jóvenes (entre 20 y 30) que llevan menos de 3 años.

<sup>70</sup> Expediente de regulación de empleo.

*A esta empresa se le podía ocurrir plantear una reducción de jornada en todas las personas para evitar el despido masivo del 50% de las personas. Pero lo que decide el comité de dirección es otra cosa: despedir a los más jóvenes, dado que así se aminora la posibilidad de conflicto laboral de los mayores ante los despidos.*

Cuando los consultores somos solicitados cuestionamos la estrategia aplicada. Pero nos parecen claras las razones que esgrime el director general: que los jóvenes están menos apoltronados en sus puestos y que, recortarles la jornada no sería para ellos fuente de conflicto. En cambio sí lo sería para los mayores, que harían uso de sus derechos ´sindicales y generarían tensión interna. El comité pensaba que los mayores, por definición, son más resistentes a los cambios y más conflictivos y que, como se trataba de garantizar la calma en el ambiente de la empresa (evitación de posibles conflictos), la desvinculación de los jóvenes era lo adecuado para este objetivo de calma.

Creo que muchos nos identificamos con lo que el comité directivo de esta empresa piensa sobre las personas apoltronadas en puestos ancestrales: que son más resistentes al cambio y, por lo tanto, más inmovilistas. Otra cosa es compartir la estrategia adoptada.

Desde del enfoque de una organización consciente este uso del despido como medida de evitación del conflicto no es lo recomendable dado que la evitación genera mayor inmovilismo (y precisamente descarta la energía de los jóvenes, probablemente más competentes que los mayores y menos resistentes a los cambios).

Con una decisión como la tomada por la empresa del caso anterior, la estructura organizacional se afianza en la rigidez (en vez de en la flexibilidad) pues somete la calidad del trabajo a velar por la calma del clima laboral. Esta calma es irreal dado que no aborda creativamente la resistencia de los mayores a fluir con los períodos de incertidumbre por los que atraviesa la empresa.

Se evita el conflicto nuevamente y se cree que se puede continuar como si nada hubiese pasado.

Desde el caso presentado podemos acometer ahora las partes fundamentales de un conflicto:

Problema-----conflicto-----reacción-----solución

Desglosado en fases esto sería:

- La empresa plantea un **problema** (ERE, fusión, reconversión...)
- Ello genera **conflicto** interior en las personas (choque entre resistir al cambio y obedecer lo que la empresa plantea para seguir manteniendo el puesto).

- La **reacción** es la movilización (huelga), la queja, la negociación del comité de empresa, dura y mantenida en el tiempo.
- Las empresas **resuelven** a favor de la evitación del conflicto (despido de los jóvenes, en el caso anterior) con la finalidad de conservar la calma.

Se ha alimentado este esquema porque los conflictos no son deseables. Pero ello no quiere decir que no se mantengan latentemente sino que se evitan. Y ya sabemos que la evitación es una manera de alargar el conflicto pero sin que se note demasiado. Cuando un conflicto se posterga, se empieza a percibir que no es tal conflicto sino una parte de cómo funcionan las cosas.

Paralelamente a esta cultura de evitación, en las propuestas de formación de directivos y en las conferencias de expertos en recursos humanos, se prodigan los discursos que animan a las organizaciones a darle la vuelta al conflicto y considerarlo algo creativo, que alimenta el espíritu de la organización cuando se traspasa.

Este choque de lo que se enseña a los directivos (vivir el conflicto) con lo que realmente pasa en sus empresas (que se evitan los conflictos como norma) dota al sistema de una contradicción que roza *la psicosis organizacional*<sup>71</sup>. Pero se convierte en un nuevo problema que genera reacción: “sé teóricamente que traspasar conflictos es deseable para la autonomía de la empresa, pero en la nuestra se evita el conflicto porque es garantía de calma”.

¿Qué suele vencer más en la mente organizacional?

Creo que el lector coincidirá conmigo en que vence la evitación del conflicto. Esta es la *solución* cotidiana y más frecuente a los *problemas* de conciencia de quienes trabajan en organizaciones dependientes. Puesto que las personas esperan que la solución al problema de conciencia lo resuelva la organización (y no ellos mismos) las empresas piensan “por ellos” que la evitación del conflicto es la solución.

Con ello, las políticas empresariales dicen dar soluciones a problemas humanos cuando –en verdad- están ahogando al hombre en un único y gravísimo problema: la desintegración personal a costa de la renuncia a sus principios. Las aplicaciones de las políticas laborales van acotando al hombre en límites que no le son propios, ofreciendo para sus presuntos “problemas”, “soluciones” que generan innumerables conflictos y desarmonías. Esa es la tendencia de la inercia organizacional.

Y teniendo en cuenta esto, ¿a través de qué legitimación se permite la aplicación de semejante modelo? A través de una *definición* utilitaria del talento humano: *las*

---

<sup>71</sup> *Psicosis* quiere decir doble juego, dualidad. Pero en las empresas es sólo aparente, dado que se ha *normalizado* hacer lo contrario de lo que es deseable. Es como si las organizaciones dependientes tuviesen “doble personalidad”.



*personas rinden más eficazmente y colaboran por los objetivos corporativos cuando no están conectadas a sus valores.*

Como veremos en la tercera parte del libro este planteamiento es irreal pues sólo se pueden apoyar objetivos empresariales cuando, al mismo tiempo, el sujeto está anclado a sus principios y desarrolla objetivos propios. Ambos procesos son confluente y no exclusivos. Pero esto no lo creen las organizaciones dependientes y luchan por defender lo contrario.

## B.7. El individualismo aniquila el trabajo en equipo

<p>LAS PERSONAS DISCUTEN Y CRITICAN. <u>SE</u> <b>“OBEDECE” (SIN COMPARTIR) LA VISIÓN DE UN SOLO MIEMBRO DEL EQUIPO</b> (EL JEFE, COMÚNMENTE) PERO CADA UNO MANTIENE SU PROPIA VISIÓN EN PRIVADO LLEVANDO A CABO ACCIONES INDIVIDUALISTAS Y DISPERSAS.</p>	<p>LAS PERSONAS TRABAJAN EN BASE A <b>CONSTRUIR UNA VISIÓN COMÚN</b> EN LA QUE TODOS CREEN.</p>
--	---

En este capítulo quiero argumentar por qué el trabajo en equipo, a pesar de los innumerables esfuerzos, técnicas, cursos y estrategias de gestión, no acaba de consolidarse en las organizaciones. Anticipo que la respuesta atañe a la enorme desconexión de las personas consigo mismas y a la ignorancia de cómo funcionan los procesos de influencia en contextos organizados, todos ellos fundamentados básicamente en una unión “afuera” y no “adentro”.

### Qué es el individualismo

Si alguna característica engloba la tendencia organizacional (a pesar de los enormes intentos de generación de visiones comunes y compartidas) esta es, sin duda, el individualismo.

Individualismo no es lo que estamos defendiendo en este libro como esencia básica de los seres humanos que trabajan en las organizaciones (individualidad). Lo que se propone es radicalmente opuesto: ser uno mismo es precisamente la base del colaboracionismo. Pero ser “individualista” (que no ser individuo) lleva a lo contrario, a considerar que mi puesto es mío, mi departamento es mío y la gestión de lo que me corresponde está desconectada de las gestiones de otros departamentos que están trabajando conmigo en la consecución de los mismos objetivos.

En este caso se da el individualismo:

*Marcelo es jefe del área de inversiones en Grae Consulting y, de cara a apoyar su cuenta de resultados rehúye el “cross-seling”<sup>72</sup> de clientes con el departamento de riesgo porque dice que los clientes son suyos.*

<sup>72</sup> Intercambiar clientes entre departamentos para el máximo aprovechamiento de los servicios de la empresa.

Comúnmente estas situaciones se dan cuando los objetivos y valores personales se viven como opuestos a los objetivos de la organización. ¿Cómo es posible que alguien no comparta clientes, ideas, desarrollos... cuando de colegas se trata? Es evidente que la cultura de este tipo de empresas está reforzando la conducta individualista y egocéntrica. Si no lo hicieran, no habría profesionales (consentidos en la organización) que muestren tales conductas.

Individualismo es, por lo tanto, una tendencia a trabajar en un colectivo sin compartir los medios que llevan al grupo a sus objetivos.

En este punto voy a formular una hipótesis que ilustraré en el capítulo: las organizaciones tendentes a la dependencia fomentan el individualismo (a pesar de mantener lemas e intenciones de colaboracionismo) porque se ha descartado el egoísmo<sup>73</sup>. Dicho de otra manera, si las empresas velasen más por el egoísmo personal, el individualismo perdería toda su funcionalidad.

Como se ve, estoy oponiendo dos conceptos (egoísmo e individualismo) que en el contexto de mis palabras, son opuestos en tanto que sirven a propósitos diferentes. Es decir, cumplen funciones que no tienen nada que ver la una con la otra:

- El egoísmo sirve al propósito de ser uno mismo, de unirse con uno mismo y, desde esa base, apoyar objetivos compartidos.
- Pero el individualismo no busca objetivos compartidos dado que su propósito es defenderse de la propia empresa para conseguir objetivos (resistencia a que otros departamentos usen nuestros clientes, por ejemplo). Fomenta el egocentrismo (estar centrados en uno mismo atacando a otros).

Aquí radica la perversión del sistema individualista: como la empresa no cuida el egoísmo (conectar al sujeto consigo) genera profesionales dependientes que creen que los objetivos corporativos son suyos. Por eso no comparten los medios.

Voy a desarrollar a continuación la citada hipótesis de que fomentar el egoísmo organizacional es el tesoro que lleva al auténtico trabajo en equipo y no al revés.

## **La virtud del egoísmo**

Hagamos una breve incursión de cómo a estos términos se les ha dado la vuelta (pervertido) y se han malentendido.

---

<sup>73</sup> Egoísmo, a su vez, es diferente de egocentrismo. Precisamente en las organizaciones dependientes el individualismo se da porque los profesionales son egocéntricos, que no egoístas.

Pervertir quiere decir hacer que una cosa ocupe el lugar de otra para quitar significado a la primera: si soy honesto con un cliente porque creo que no le conviene invertir en algo que a la empresa le conviene pero a aquel no, en términos empresariales puede verse mi actitud como beneficiadora del cliente pero perjudicadora del volumen de ventas de la empresa. Apoyar el beneficio de la empresa se considera lealtad pero paralelamente yo incurro en un acto de falta de honestidad. Entonces lo honesto se ha “pervertido”. Mi acción queda en entredicho pero la imagen corporativa queda a salvo.

En la interferencia entre individualismo y ser uno mismo hemos llegado actualmente a considerar que el primero debe desbancar al segundo, tildándose a éste último de “poco comprometido”. ¿Cómo se ha llegado al punto en el que la honestidad sea un peligro para el logro de objetivos empresariales?

Para ello necesitamos revisar la connotación psicosocial del egoísmo, que está tergiversada moralmente.

En nuestra cultura se ha denostado el egoísmo. Lejos de ser una virtud (como Ayn Rand lo considera<sup>74</sup>) ha pasado a ser un *pecado*, algo indeseable; ser egoístas es negativo, sinónimo de maldad, contraproducente y aniquilador del otro. Se cree que la persona egoísta arrasa al generoso. El egoísta no da y el generoso sí. Se busca que haya perfiles altruistas (lo opuesto al egoísmo) porque de lo que se trata es de colaborar. O sea, creemos que, los egoístas no colaboran y los altruistas sí.

Como veremos ésta es otra de las mentiras organizacionales (y sociales) más potentes y devastadoras de la confianza personal y la propia consecución de lo que se pretende: el ansiado colaboracionismo.

La obsesión de las empresas es colaborar: colaborar entre profesionales del mismo departamento, entre jefes y subordinados, entre jefes entre sí, entre empresas y proveedores, entre vendedores y clientes... El colaboracionismo ha escrito líneas de pensamiento, cursos ingentes, estrategias múltiples, seminarios de *empowerment*<sup>75</sup>... Pero se sigue sin reconocer la esencia madre del colaboracionismo, precisamente porque aplasta su raíz básica, el tan despechado egoísmo.

La imagen que evoca el egoísta es quizás la de un bruto sanguinario, capaz de aniquilar todo cuanto tiene delante, que no se preocupa por ningún ser viviente y sólo persigue la satisfacción de caprichos inmediatos e innecesarios. Sin embargo, como señala la anterior autora citada (Rand, p. 10) el significado exacto de la palabra egoísmo y su definición de acuerdo con el diccionario en lengua inglesa es: “la preocupación por los intereses personales”.

---

<sup>74</sup> Rand, A. La virtud del egoísmo. Rand defiende la *ética objetivista*.

<sup>75</sup> Se trata de ayudar a progresar a otras personas del equipo.

Hemos elaborado un juicio moral sobre el hecho de hacernos cargo de nuestros intereses: creemos que ocuparnos del interés personal es malo, lo cual lleva a censurar inconscientemente las acciones de quien está guiado por lo que le conviene e impulsa. Justo es esta tesis la que estamos defendiendo: que el ser humano sólo puede sobrevivir a través de su corazón y de su mente, ser él mismo en todas y cada una de las circunstancias de la vida.

Al censurar el egoísmo hemos erradicado la propia capacidad de auto-creación de las personas y, en contrapartida, se ofrece socialmente la alternativa del altruismo, que no es sino un interés por otros fuera de uno mismo.

Es imposible elaborar un concepto de colaboracionismo consistente si no parte, primero, de la presencia de un ser humano entero, íntegro, completo, *egoísta*, que es conocedor de sus objetivos y valores, perseverando en ello.

El trabajo productivo es la vía que lleva a logros corporativos ilimitados, partiendo de la integración de la persona. Ello reclama usar la habilidad creativa, la ambición, la expansión y la autoafirmación... Estos atributos no se dan en los grupos sino en las personas individuales. La negativa a aceptar la propia responsabilidad genera profesionales blandos, huidizos, dependientes, que no se aceptan porque no se conocen, mendigos emocionales en busca de guía externa.

Colaborar es pues el resultado de ser uno mismo y no al revés. Pero en las organizaciones dependientes se ha olvidado este principio de unión con uno mismo. En ellas se plantea una unión afuera que nunca acaba de suceder porque se basa en la unión de seres sin relleno, ausentes de sí mismos, seres que han renunciado a preocuparse de sus propios intereses en pro (teóricamente) del bien común.

El bien común, la defensa de objetivos que van más allá del ombligo (egocentrismo), compartir información, darla, esperarla, pedirla y recibirla tienen una misma causa emocional: estar centrados en nuestro propio bien.

Pero nuestras empresas son teístas y creen en el auto-sacrificio... hasta el punto de haber generado auto-destrucción sin darnos cuenta.

No estoy hablando de un egoísmo bien entendido (egoísmo bueno) sino de entender la esencia del egoísmo y saber que cumple la función fundamental de apoyarse en uno mismo para dar, para poder compartir: si no tenemos nada dentro, ¿cómo vamos a dar afuera?

Pero como el individualismo tiene la creencia de que ser egoístas es malo y descarta la necesidad humana de sentir algo propio para poderlo compartir, se apega a los objetivos corporativos y se cree propietario de ellos. Así, las empresas dependientes,

confunden el objeto de posesión: cuando el sujeto no se posee a sí mismo ha de compensarlo poseyendo a través de su puesto de trabajo: objetivos, información, medios, herramientas... Entonces el trabajo en equipo es inexistente pero no deja de desearse. Lo cual es nuevamente una contradicción que mantienen las empresas dependientes.

### **El individualismo como resultado de la falta de egoísmo**

Egoísmo es equivalente a alimentarse de sí mismo para tomar decisiones compartidas. Lo que solemos contemplar en organizaciones es todo lo contrario: sujetos centrados, más que en sus intereses personales, en la protección de la propia inseguridad (dado que no son seguros), pendientes de su ombligo (porque, o no saben hacer su trabajo o están temerosos de perderlo). El código del individualismo *es el temor a perder por falta de certeza en ganar*. Ganar se ha convertido en la sensación de conseguir resultados propios, cuando en el fondo sólo expresa la falta de confianza en la propia capacidad y la necesidad beligerante de sobrevivir a costa de otros (competencia o clientes, considerados comúnmente como rivales).

Todos sabemos detectar la inseguridad de un director, de un colaborador, del mismo presidente, cuando recurre a discursos endogámicos, proteccionistas, en los que se pone de manifiesto lo que temen perder y no lo que pueden ganar:

*Ángel es director del departamento de empaquetado de Serk y alecciona a sus colaboradores así:*

*-Pararemos las cintas hasta que alguien de ingeniería no dé la cara.*

*Entonces, sus colaboradores obedecen y el departamento de empaquetado de Serk para la cadena porque ingeniería se desentiende del asunto. Pero, mientras, la empresa deja de funcionar por el enfrentamiento de Ángel con ingeniería.*

En este caso, Ángel, el director de empaquetado de Serk, se apodera de un medio de la empresa (cintas en la cadena de producción) para conseguir lo que quiere.

Para subsistir, el ser humano ha de sujetarse en algo propio, suyo, personal. Así obtiene consistencia interior y capacidad de compartir. Y para ello hay dos posibilidades:

- O bebe de sí mismo,
- O bebe de la propiedad privada de los medios de la empresa.

Lo que hay que entender con este planteamiento sobre el individualismo es que las personas no pueden sobrevivir en una organización sin sentir que lo que hacen es suyo, propio. Y como no se poseen a sí mismas, desean poseer trozos y parcelas de la empresa. Llegan a creer que son suyas. El individualismo, si hablase, diría: “como no me apoyo en mí (como me permito ser egoísta) me apoyo en los medios de la organización”. Este apoyo en los medios de la organización es literalmente una usurpación y no un motivo para la creación de trabajo compartido.

Además, el individualismo, es corporativista, se contagia, de ahí que existan departamentos de la misma empresa que son *reinos de taifas* unos y otros dentro de la misma organización.

### Reinos de taifas en la organización

Las taifas<sup>76</sup> (en árabe: طائفة *tā'ifa*, plural طوائف *tawā'if*, palabra que significa "bando" o "facción") fueron hasta treinta y nueve pequeños reinos en los que se dividió el califato de Córdoba después del derrocamiento del califa Hisham III (de la dinastía Omeya) y la abolición del califato en 1031. Posteriormente, tras el debilitamiento de los almorávides y los almohades, surgieron los llamados segundos (1144 y 1170) y terceros Reinos de Taifas (siglo XIII).

En el trasfondo se hallaban problemas muy profundos. Por una parte, las luchas por el trono califal no hacían sino reproducir las luchas internas que siempre habían asolado el emirato y el califato por causas raciales (árabes, bereberes, muladíes o eslavos, esclavos libres de origen centroeuropeo o del norte peninsular). También influían la mayor o menor presencia de población mozárabe, el ansia independentista de las áreas con mayores recursos económicos y también la agobiante presión fiscal necesaria para financiar el coste de los esfuerzos bélicos.

Sin embargo, la disgregación del califato en múltiples taifas, las cuales podían subdividirse o concentrarse con el paso del tiempo, hizo evidente que sólo un poder político centralizado y unificado podía resistir el avance de los reinos cristianos del norte.

La clave de retomar esta breve revisión histórica del funcionamiento de los reinos de taifas es proponer que, cuando el poder está disperso o diseminado, hay vulnerabilidad y tendencia a la ruptura: “divide y vencerás...” Y esto es el modelo que fomentan y refuerzan las organizaciones dependientes: dividir en *compartimentos estancos* a departamentos que deberían colaborar pero no lo hacen:

---

<sup>76</sup> Extraído de *wikipedia*.

*En el laboratorio Hender un grupo de delegados operativos (visitadores médicos) esconden datos para que no los descubra el resto de delgados en sus acciones de venta y así ganar ellos más posibilidades de llegar a objetivos.*

*En el departamento de física de una universidad pública un grupo de investigadores esconden los datos de una investigación porque los quieren publicar antes de que salga a la luz el trabajo de sus propios colegas.*

La creencia del individualismo es: “sólo puedo ganar a costa de que otros pierdan” .

Las empresas refuerzan y consienten esta creencia con otro fenómeno que todos vivimos y sufrimos, *la identificación puesto-persona*: profesionales que llevan 30 ó 40 años ejerciendo el mismo cargo de dirección, que se estancan pero siguen dirigiendo auspiciados por el inmovilismo de la organización. Con este sistema de mantener a la persona en el puesto (sin autoridad moral pero inamovible) se bloquea la flexibilidad de la rotación de los cargos y ya el puesto no es tal sino que recibe el nombre de la persona concreta que lo ejecuta.

### **Las personas se esconden en el trabajo en equipo**

Cuando un criterio se impone difícilmente genera adeptos. En muchas reuniones de comités directivos las personas asienten con relación a la toma de decisiones pero luego, en la práctica, cada cual actúa como quiere, sin tener en cuenta los acuerdos a los que se ha llegado en la reunión grupal. Esto es lo que denomino *el falso consenso*. Una cosa es lo que se dice (en el grupo) y otra la que sucede en la práctica (a la hora de actuar en privado):

*En Hesper-Ibérica, la banca privada de una entidad financiera multinacional, el presidente informa de las prioridades de inversión para el próximo trimestre.*

*Los miembros del consejo de administración no están muy de acuerdo pero el presidente necesita forzar el consenso para cerrar la decisión.*

*Cuando se procede a votar la propuesta, los miembros del consejo votan a favor, pero no muy convencidos.*

Si el presidente de este caso, luego, en privado con cada persona, no trabaja el cierre de este aparente consenso, puede fracasar en llevar adelante su propuesta porque, en general, las personas toman acciones paralelas a los acuerdos si no están plenamente convencidas.



Estoy proponiendo que en las organizaciones, los grupos cumplen una función y los equipos como grupos cumplen una función. Pero basar la toma de decisiones en los grupos, corre un riesgo enorme: que las personas, en privado, hagan cosas en contra de los propios acuerdos grupales. Ello se debe a que una cosa es la *complacencia* y otra la *conversión*. Veamos.

En psicología social se distinguen dos procesos de influencia diferentes en los grupos: los que producen las mayorías y los que producen las minorías.

Las estrategias clásicas de gestión de equipos y reuniones se apoyan en un proceso de influencia basado en las mayorías, en los efectos grupales de crear *sinergia*<sup>77</sup> externa, en base al principio “lo hago en la medida en que otros lo hacen” (mayor dependencia en la propia toma de decisiones), lo cual tiene corta perdurabilidad a largo plazo, si bien un gran impacto al final de la reunión.

En cambio, las estrategias de tipo procesual se basan en los procesos de influencia minoritarios (conseguir el acuerdo en privado, no en el grupo). Al final de este proceso de influencia se genera impacto (no tan inmediato como en el caso anterior) sino a largo plazo. O sea, pueden tener mayor perdurabilidad. Su acción se basa en el principio “lo hago independientemente de que los demás lo hagan” (por lo tanto, mayor autonomía en la toma de decisiones).

García y Gil<sup>78</sup> dicen que, en comparación con las mayorías, las minorías tienden a producir cambios profundos y duraderos en actitudes y percepciones, que se generalizan a nuevos contextos y a lo largo del tiempo. Frente a la sumisión, que se manifiesta públicamente y que supone una cesión a la presión de una fuente de poder sin modificar las actitudes básicas, la *conversión* implica una modificación de capacidades, opiniones o valores de los sujetos que habitualmente tienen lugar en privado.

En palabras de otro autor<sup>79</sup>,... la mayoría tiende a producir la *complacencia*, es decir, el individuo cede ante ella sin cambiar en privado su manera de juzgar, percibir o pensar en un objeto... Por el contrario, la minoría tiende a producir el denominado efecto de *conversión*, es decir, una resistencia manifiesta que se acompaña, empero, de cambios latentes, indirectos y a largo plazo.

O sea, generar esa resistencia (a cambiar los propios hábitos y tendencias profesionales) es un poderoso instrumento –según las investigaciones en psicología social y de grupos- para producir cambios a largo plazo. Cuestionar las propias maneras

---

<sup>77</sup> Se desarrolla más adelante este concepto.

<sup>78</sup> García, M. y Gil, F *Procesos de influencia social*. En Gil y Alcover **Introducción a la psicología de los grupos**.

<sup>79</sup> Pérez, J.A. *La influencia social*. En Morales, J.F **Psicología Social**.

de hacer –lejos de parecer que es algo indeseable y que puede inquietar a los colaboradores- es una vía para generar transformación.

La visión común, por lo tanto, es una ilusión si creemos que sucede como consecuencia de acciones de grupo y trabajo en equipo colectivo a secas. El equipo es el medio y la visión común el fin. Pero la auténtica visión personal se comparte en privado y no en el equipo.

### **Sin egoísmo no puede haber trabajo en equipo**

El riesgo de actuar en base a decisiones grupales (complacientes) es el de no basarse en el individuo sino expresarse a través de éste. Aprender a manejar esta diferencia es fundamental para el logro de objetivos compartidos.

En el grupo el individuo se esconde, no brilla, se asimila a la amalgama de una presencia que procura seguridad. En realidad el grupo no representa al individuo sino que lo contiene y actúa a través de éste. Su razón de ser es la utilidad y no el hecho real de partir del individuo. Es su uso lo que le interesa. Por eso el trabajo en equipo no suele funcionar.

Un grupo no tiene cerebro, no existe un cerebro colectivo. Entonces es sólo a través de cerebros y corazones individuales como los grupos obtienen información, se mueven, llegan a acuerdos y comparten una visión común.

Dice Rand (p. 32)<sup>80</sup>: “El hombre es libre para elegir no ser consciente, pero no es libre para escapar a la sanción que merece la falta de conciencia: la destrucción”. ¿Qué quiere decir esta autora cuando habla de destrucción? Que, a lo que actualmente llamamos trabajo en equipo, no es sino una asociación de entes destruidos, en tanto que no se poseen, han renunciado a ser ellos mismos y las ideas que proponen no parten de su integración personal.

Como conclusión de las teorías psicosociales anteriores, el grupo se convierte en un refugio de la responsabilidad personal e incluso de la identidad. Y existen fenómenos psicosociales que así lo confirman.

La auténtica *sinergia*<sup>81</sup> (un concepto que a veces sucede pero del cual se desconocen los mecanismos que lo hacen propicio) es precisamente lo opuesto al refugio en el grupo.

---

<sup>80</sup> Rand A. op.cit. p. 32.

<sup>81</sup> (Del gr. συνεργία, cooperación). Según el diccionario hay dos acepciones:

Sinergia se ha traducido generalmente como lo que sucede cuando “el resultado del trabajo grupal es superior a la de la suma de las partes”. El conjunto supera las partes pero, ante partes enfrentadas inicialmente, una de ellas tiende a imponerse. Por lo tanto, en ausencia de sinergia, hay imposición.

El conjunto es el resultado de la colaboración de todos, cuando se tiene en cuenta a cada uno. Si no se tiene en cuenta a sólo uno de ellos, ya no es conjunto sino unidades divididas. O sea, que un conjunto unido es la consecuencia de sujetos unidos a sí mismos. La unión que implica sinergia parte de las diferencias individuales y no de un concepto de conjunto que aplasta lo individual.

Entender la sinergia es dar cabida al egoísmo en los grupos de trabajo pues, como hemos dicho, sin egoísmo, no puede existir trabajo en equipo.

- 
1. Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.
  2. f. *Biología* Concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función.

## B.8. La escasez y la falta de valor diferencial de las empresas

<p>LAS PERSONAS GENERAN <b><u>GASTO Y POBREZA</u></b>, DICEN QUE LES FALTAN MEDIOS, RECURSOS..., SE PASAN LA VIDA PIDIENDO, SE DA DINERO, INCENTIVOS, VIAJES... A CAMBIO DE MOTIVACIÓN. SE PIDE, SE PIDE, SE PIDE, SE QUEJAN, JUZGAN, ...</p> <p><b><u>SE CONSIGUEN ORGANIZACIONES SIN VALOR DIFERENCIAL</u></b>, QUE TIENDEN A COPIARSE UNAS A OTRAS.</p>	<p>LAS PERSONAS <b><u>CREAN RIQUEZA</u></b> A PARTIR DE SUS APORTACIONES, SUS VALORES PERSONALES Y SUS VISIONES DE LA ORGANIZACIÓN. <b><u>LOS BENEFICIOS SE MULTIPLICAN</u></b> PORQUE LAS PERSONAS NO SE QUEDAN EN HACER PURAMENTE LA TAREA QUE TIENEN ENCOMENDADA SINO QUE VAN MÁS ALLÁ AL CONECTAR CON ELLOS MISMOS Y DAN DE SÍ DE FORMA EXPANSIVA, MÁS ALLÁ DE LO ESTRICTAMENTE PACTADO.</p> <p>ASÍ LAS ORGANIZACIONES ADQUIEREN <b><u>VALOR DIFERENCIAL EN EL MERCADO</u></b> (NO COPIAN SINO QUE CREAN A PARTIR DE LO QUE SON).</p>
--	---

El ámbito económico no está exento de emociones. Por el contrario, se trata del mundo más subjetivo que existe, independientemente de que la propia economía se considere algo objetivo. De hecho, en las escuelas de economía de las universidades se enseña bajo el amparo de la ciencia (de la que se cree, falsamente, que está exenta de emociones y de subjetividad).

Como digo, a pesar de ello, la economía está más influida por tendencias subjetivas y emocionales que por objetivas y racionales. Una sensación de incertidumbre a la hora de tomar una decisión, un acontecimiento social de importancia, una tragedia nacional, una corazonada sobre el futuro rendimiento de una empresa, correr la voz de la falta de credibilidad de unas acciones, el anuncio de planes de fusión... Todos estos sucesos organizacionales son poderosos generadores de respuestas emocionales. Más adelante esas emociones se traducen en estrategias para administrar el dinero. Algunas de ellas tendrán lógica y otras no. Las personas sienten que las decisiones económicas -que toman las organizaciones- les afectan en su seguridad personal.

Cualquier agitación inesperada del mercado financiero, a su vez, puede llevar a una parte de la población al remolino de las emociones. Y los políticos usan –en sus discursos- competencias emocionales, como la *confianza en el mercado*, otra variable emocional de la que, su ausencia, genera miedo (una emoción, otra vez).

## Qué es la economía

Una antigua e interesante definición de economía es *“la ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales mediante el empleo de bienes escasos”*. Resulta revelador que sea explícitamente la “escasez” con lo que se define la economía. No podemos evitar preguntarnos si la economía como ciencia dejaría de tener validez si se demostrara que los bienes son abundantes y no escasos.

Revisando los diccionarios (incluyendo los manuales de economía) se observa una diversidad enorme de definiciones y una gran dispersión en la noción general del término “economía”. Lo que implica que es el contexto y la ideología los que plantean una definición que se ajusta al sentido que da esa ideología.

Otra definición reveladora sería la “clásica” que ofreció *Friedrich Engels*: *“Economía es la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, la distribución y la circulación de los recursos naturales.”* Esta definición implica suponer que existe una correspondencia entre la economía y los recursos materiales que la naturaleza ofrece. Pero considero que actualmente no existe esta correspondencia. No son los recursos naturales, ni los bienes materiales, ni las necesidades humanas, los objetos de la economía que sentimos en nuestro contexto socio-profesional.

Propongo que lo que la economía estudia –eso sí- son las leyes que rigen la producción, la distribución y la circulación del “dinero”.

¿Y qué es eso del dinero?<sup>82</sup> ¿Cuál es la expresión de la economía? Sencillamente una cantidad, una ley matemática, un valor numérico despojado de cualquier correspondencia con algo verdadero. El dinero resulta ser la unidad artificial y arbitraria en la que se basa un sistema –el monetario-, el cual no expresaría más que una cantidad vacía de valor cualitativo.

Curiosamente este planteamiento cuantitativo no contempla el componente subjetivo: no tiene en cuenta que, las aportaciones que las personas hacen a la organización, crean riqueza, como la crean los valores personales, las propias visiones sobre la empresa o la fuerza emocional que despliega la conexión con uno mismo.

Se ha aislado un concepto de rentabilidad aparte de la riqueza interior de las personas, pasando a ser el dinero un medidor externo de la calidad de las interacciones organizacionales. Con ello, si algo caracteriza el clima de las empresas modernas, es el *materialismo*<sup>83</sup>, incrustado en sus bases más profundas, usando el poder personal de

---

<sup>82</sup> Adaptado de Ibn Assad op. cit.

<sup>83</sup> Materialismo se entiende aquí como reducción a cuantitativo lo que un ser humano representa.

las personas a su antojo, dándole la vuelta y adaptándolo para generar oposición entre la consecución de dinero y la generación de riqueza.

Este planteamiento es auténticamente de *escasez* (reducido y estrecho) en tanto que la fuente de ingresos no se basa en los recursos de las personas (sus potencialidades) sino en el manejo de un mediador cuantitativo (el dinero) desvinculado de las personas. Se cree que el dinero no proviene de las personas (lo cual generaría riqueza) sino de los procesos y las gestiones que las empresas hacen a espaldas de la integración de las personas consigo mismas (*escasez*).

### **El dinero como objeto de adoración divina**

Apoyados en la ley de la oferta y la demanda (que caracteriza nuestro sistema de producción) se sabe que, cuando un bien es escaso, su demanda aumenta. Y ello hace que se busque -como escaso que es- ese bien.

El dinero responde a esta percepción de *escasez* en la mente de las personas. De hecho se dice que el dinero falta, se necesita, se ansía y persigue porque representa la posibilidad *escasa* de la adquisición de bienes.

Como mediador entre la persona y los bienes que adquiere, la relación con el dinero genera actitudes personales que se convierten en tendencias y hábitos tales como:

- Sumisión (creencia en el sacrificio para conseguirlo).
- Adaptación a cualquier situación que genera dinero aún en contra de la propia voluntad.
- Ceder ante situaciones personales que se oponen a la obtención de dinero (callarse por temor a que no nos vuelvan a contratar o a no poder “pagar la hipoteca” si nos despiden).
- Aceptación de la precariedad (por mor de la “*escasez*” del dinero y las “*escasas*” posibilidades para conseguirlo).
- Resignación (las personas tienen un límite mental de su propia capacidad para obtener dinero).
- Obediencia como mecanismo aprendido de ser merecedores de dinero.
- Inspiración: marca el límite de nuestra percepción de la realidad, del nivel de vida y de las aspiraciones personales.
- Actitud temerosa por perderlo (temor al abandono proyectado en el dinero).
- Ansiedad por contenerlo (ahorro).

Alineemos en el discurso los nueve hábitos descritos hasta ahora: *sumisión, adaptación, ceder, aceptación, resignación, obediencia, inspiración, actitud temerosa y ansiedad*. Estos nueve hábitos muy bien podrían atribuirse a la relación que mantienen las personas con lo sobrenatural, con lo absoluto (cada cual en función de sus creencias religiosas o espirituales). Son actitudes de veneración. Revelan hábitos que se desencadenan cuando las personas no tienen el control sobre lo que les sucede y entonces desarrollan una relación de dependencia hacia este elemento sobrenatural. Esta actitud podría tener un lema que algunas religiones mantienen en su doctrina interna: “hágase en mí según tu voluntad” (la voluntad del dinero somete a la voluntad humana).

Son todas actitudes de *fe* aplicables a nuestra relación con un *dios*, lo que nos llevaría a pensar que las personas establecen prácticamente una *relación mística* con el dinero, a modo de entrega y delegación de la propia responsabilidad en ausencia de control personal.

### **La creencia en el crecimiento perpetuo**

Otro fundamento de la estructura cuantitativa y escasa de las organizaciones dependientes es la creencia en el crecimiento perpetuo, lo cual no es sino irreal, una ilusión que es fuente de obsesión y deseos de perseguirlo, no con el objetivo de generar riqueza partiendo de las personas, sino con el propósito de mantenerse.

Nada crece linealmente nunca<sup>84</sup>. Pero la idea de progreso que tienen en la mente las organizaciones es la contraria: que evolucionar es crecer de manera ininterrumpida. Así, la mentalidad organizacional depende de un “progreso” en el tiempo y ello lo copian las personas que trabajan para éstas. Las personas creemos en el futuro (una entelequia –disfrazada de modernidad- cuando nos anticipamos a ella). Pues el futuro no existe, como tampoco existe el pasado. Lo que sí existe es la creencia en el futuro, que es diferente.

Permanecer en lo real, el presente, lo que el ser humano es, sin ánimo de evolucionarlo artificialmente hacia su medición, es lo que genera auténtica expansión y riqueza pues la fuente de la que parte es *la fuerza de lo que hay*, en este momento y con la prosperidad interior de cada persona.

Si se trata de negar lo que el ser humano es esencialmente en presente, se necesita una coartada temporal para postergar algo que siempre ha sido. Es por ello por lo que

---

<sup>84</sup> Ni los procesos de la naturaleza, ni los procesos humanos, ni los procesos sociales... crecen linealmente. Son discontinuos e intermitentes; no mantienen una ascendencia medible matemáticamente.

se busca y anuncia un concepto de humanidad que evoluciona; porque la *psicosis* organizacional necesita una actualización del “acto” de un ser, no le basta con lo que el ser humano es (necesita mejorarlo, progresarlo). ¿Es esto una locura? Completamente.

El “acto” (en su sentido aristotélico) supone ser lo que un ser es actualmente (en nuestro caso, el “acto” es “lo humano”). Tan sólo una imagen puede pretender actualizar lo que ya supone ser un acto. Esta irreal pretensión sólo puede situarse en un tiempo lineal, o con más exactitud, en un segmento de ese tiempo lineal especialmente dado a las fantasías: el futuro.

Lo que aquí nos ocupa es tomar conciencia de que todo este mecanismo montado en torno al futuro es la pieza de la dialéctica hegeliana que permite ofrecer la solución al mismo *sujeto que aparentemente crea el problema* (el problema inventado sería que el sujeto en presente necesita progresar, avanzar).

Desde el enfoque de las organizaciones conscientes (que favorecen la autonomía en los profesionales) el progreso no consiste en mejorar al ser humano para convertirlo en otra cosa que no sea su presente, sino en unirse con él mismo, evolucionar en sí mismo para ser él mismo<sup>85</sup>. Este es el fin: el progreso interior, sin futuro.

Un mismo sistema político y económico se manifiesta como insostenible y, en vez de cuestionar el sistema en sí mismo, se desarrolla toda una “ciencia” para prolongar esa “insostenibilidad” manteniendo el objetivo único de dicho sistema: el crecimiento económico constante. Esta dualidad interna de las corporaciones es lo que se ha venido a llamar “crecimiento sostenible”. No es de extrañar, para entender esto, que el límite al que tienden las organizaciones dependientes es algo cuantitativo, y no la cualidad interior de Ser.

### **Consecuencias de la escasez**

La riqueza se manifiesta automáticamente cuando nos permitimos experimentar la pasión y el placer. Eso he dicho: la pasión y el placer. Pero las organizaciones dependientes operan de espaldas al tesoro interior de sus profesionales y les animan a replicar modelos sistematizados que, al rezumar de eficacia y eficiencia, embelesan los cerebros y legitiman la copia.

Las organizaciones han desarrollado este método: en vez de basarse en crear valor diferencial proveniente de las personas y los servicios que parten de la congruencia, crean valor a través de la competitividad. Lo que implica plagiar el servicio de otra organización para mejorarlo e irónicamente decir que es mejor.

---

<sup>85</sup> En este sentido no deje el lector de consultar el libro de Marc Lesser *Zen Business Administration*.



Y, lo que concierne a la variable humana, se desprestigia como carente de valor, dado que es el servicio que ofrece la empresa lo que se cree que la hace diferente y no la fuerza de las personas.

Con este enfoque, no hay valor diferencial alguno. Como dice la expresión vulgar, “vista una empresa, vistas todas”: lineales, reproductoras, sistematizadas, con pensamiento único, proyectadas a un espacio denominado *futuro* que genera ansiedad porque es pura invención de la mente.

Faltan medios, recursos, las personas piden y se entretienen estas demandas con incentivos, viajes, prestaciones adicionales... Lo que no impide que la queja interna permanezca. Es lógico, dado que, como el crecimiento se considera perpetuo... las personas creen en éste y lo exigen en sus demandas.

Las empresas dependientes generan gasto y sensación de pobreza por más que las operaciones financieras se afiancen, a saber: contratos, proyectos, cotas de mercado, expansiones en inversión...

Se quieren multiplicar los beneficios. Pero ello se hace a costa de la desintegración de las personas (relegadas a sostener servicios que no tienen que ver con ellas mismas y a evitar su riqueza personal). Con ello, se pervierte el propio concepto de productividad y *se normaliza* como que funciona. Este concepto se describió en el capítulo B.2 y ahora lo recordamos: *productividad* no es la suma de eficacia y eficiencia (como se muestra en las teorías al uso de la gestión de las empresas dependientes) sino la consecuencia de integrar a los individuos con sus valores para que la riqueza sea una consecuencia natural.

Una muestra de ello es que las empresas que cierran los fines de semana dejan de producir durante ese período de tiempo. Pero las empresas conscientes “no cierran” nunca pues las personas están integradas con ellas mismas los días laborables y los festivos también. Por lo que la productividad no empieza ni acaba en un punto sino que es una proyección de la misma persona.

Tercera Parte

## **C. Organizaciones conscientes**

## C.1. La propuesta de las empresas conscientes

Aunque esta tercera parte desarrolla propuestas concretas, en realidad, como autor, he acariciado la tentación de no proponer nada, dado que mi objetivo fundamental, como expresé al inicio de este libro, es desilusionar.

Desilusionar quiere decir romper la ilusión de los mecanismos complacientes organizacionales que funcionan aparte del ser humano y rechazan que la conexión de las personas consigo mismas sea cuestión de rentabilidad.

Si alguien se ha llegado a “desilusionar” con lo expuesto hasta ahora, supone para mí un motivo de regocijo. Es precisamente la “ilusión” lo que contribuyo a disipar y. si el lector se siente “desilusionado” en cualquier modo, sólo puedo decirle que siga leyendo. No con el fin de que ahora se ilusione sino para contemplar otras posibilidades de acción.

La *desilusión* –por pequeña que sea- acostumbra a incordiar al iluso: éste se enfada, se revuelve, se agita, se mueve, quiere hacer algo. Así, que, dedicado a los desilusionados, voy a desarrollar a continuación las bases concretas para el desarrollo de organizaciones conscientes, cuya finalidad es la generación de autonomía.

El enfoque consciente da cabida a todos los elementos del sistema (la “desilusión” también sería uno de ellos). Por lo tanto, acompañaré al lector para que vea que, tras la desilusión, existe todo un mundo de modelos de organizacionales y personas que ya están funcionando de manera autónoma.

Los elementos que hacen que las organizaciones sean conscientes se basan en un denominador común, la *conciencia*.

### ¿Qué es la conciencia?

La conciencia es algo que no cabe en este capítulo. Ni siquiera en el libro entero.

Conciencia es sentir que vibramos como profesionales y personas al mismo tiempo. La conciencia es integrar a las personas en un todo, la organización, que no está separada del mundo, de los aparentes competidores, ni de las familias de los trabajadores.

La conciencia aúna, devuelve las cosas a su estado natural y no disemina acciones para paliar sino que transforma.

Eleva a las personas a su siguiente nivel de desarrollo interior, considerando su cuerpo, su emoción, su mente y su espíritu como una unidad, que además representa valores.

Los valores son el norte de la conciencia. Bueno, ella en sí no tiene valores pero a todos los contiene. Y cada persona cumple su función en el momento justo y desde su lugar de responsabilidad.

Conciencia es hacer de la organización un lugar de encuentro, de impulso de la vida personal y de los equipos.

Conciencia es elevar el trabajo a dedicación, un acto sagrado de ofrecernos como contribución al mundo, a través de la influencia (pequeña o grande) que generamos en nuestras empresas, cuidando el *ser integral* de cada trabajador y así desarrollar riqueza.

La verdadera sinergia que parte de la individualidad más radical se despliega en la toma de decisiones y las personas asumen que la congruencia es la pauta cultural que desarrolla personas, proyectos e impulsa la calidad de sus servicios.

Los servicios no tienen entidad sino en función del corazón de las personas que lo sostienen.

Conciencia no es una moda, sino el fin último del ser humano.

Esta es la perspectiva básica que defiende el enfoque de las organizaciones conscientes: integrar a todos y cada uno de los elementos ajustándolos al orden natural y funcional de las cosas.

Todo lo que leerá el lector en esta tercera parte son variaciones y manifestaciones diferentes de esta conciencia aplicada a las organizaciones y, como veremos, llegan a determinar acciones muy concretas que pueden contribuir a transformar las propias estructuras.

Así, a partir del capítulo siguiente, se presentan principios de acción que caracterizan a las organizaciones que generan autonomía emocional, integran a las personas y se expanden en un modelo consciente. Propondré:

- Ideas y alternativas sobre cómo acercar los objetivos individuales a los corporativos para que las organizaciones tengan en cuenta la humanidad y la individualidad tanto en el plan estratégico como en la dirección de personas. Con ello podrán conseguir resultados.
- Un modelo que se adhiere a este orden natural de las personas, en base a sus propósitos de vida, respeto de los ciclos naturales de los fenómenos psicosociales y defensa del bien común.

Retomando el esquema del capítulo 4, una organización consciente es aquella que genera autonomía en las personas y tiene una filosofía propia: la soberanía del individuo. Como consecuencia de ello se despliegan principios, acciones, estilo de formación de personas, tipo de relaciones y sistema de gestión en base a los factores que afectan toda la estructura organizacional:

FACTOR ORGANIZACIONAL	TENDENCIA A LA AUTONOMIA
<b>Personas</b>	Soberanía sobre uno mismo
<b>Perspectiva</b>	Capacidad de creación y auto-creación
<b>Fin</b>	Belleza
<b>Medio</b>	Subjetividad
<b>Bastiones</b>	Individualidad y criterio propio
<b>Panorama emocional</b>	Corazón y afectividad (emocionalidad)
<b>Filosofía</b>	El todo, <i>holos</i>
<b>Enfoque</b>	Libre elección
<b>Sistema en el que se basa</b>	Inteligencia
<b>Acciones</b>	Actos individuales que influyen en el grupo
<b>Tendencia</b>	Voluntad (siempre es individual)
<b>Contenido</b>	Conocimiento tradicional que nos hace humanos: enfoque integral del ser humano

Los ejemplos que vamos a ver provienen de empresas reales<sup>86</sup> que, en parte o en el todo, promueven principios que las hacen organizaciones conscientes.

Ello quiere decir que el lector (sea presidente, propietario, director o trabajador) puede elegir la perspectiva desde la que analizar cada uno de los principios y acciones que se proponen, para diagnosticar la estructura y propósito genuinos de su actual modelo de organización.

---

<sup>86</sup> Citaré las empresas y personajes conscientes que el gran público conoce pero cambiaré los datos de aquellas organizaciones en las que hemos realizado intervención y consultoría para preservar la confidencialidad del proceso que estas empresas han depositado en nosotros.

## C.2. Sobre la estructura de las organizaciones conscientes

Un problema no puede resolverse en el mismo nivel en el que se produce. Así que el enfoque consciente no propone *tratar* problemas sino *abordar de raíz* los problemas que se surgen en la organización. No se trata de *resolver problemas* (en el sentido inmediato y materialista de lo que creemos que es *resolver*) sino para transformar las situaciones. Dicho de otra manera: llegando a la estructura del problema, la solución aparece por sí misma. Pondré un ejemplo para ilustrarlo:

*Imaginemos que vamos al médico de cabecera porque nos aqueja una tos insoportable (síntoma o problema). Hace días que tosemos sin parar y no se pasa.*

*El médico nos ausculta con el estetoscopio y concluye que se trata de una gripe, así que nos receta un jarabe (se quiere resolver el problema con un jarabe).*

*Pasan los días y, aun siendo fieles al jarabe recomendado por el médico, la tos no cesa. Entonces, el primer médico, nos deriva a un especialista que, haciendo sus pertinentes pruebas, diagnostica una bronquitis aguda. Esta vez el tratamiento es de antibióticos y se espera que, con éstos, la tos vaya cediendo y finalmente desaparezca.*

*Pero, lejos de lo esperado, la tos se mantiene y además comenzamos a sentirnos mal en general, con dolor en el pecho, baja resistencia física y fiebre recurrente a pesar de la ingesta de antibióticos.*

*En esta ocasión el especialista encarga un escáner y, tras cotejar el resultado con un análisis de valores tumorales, nos deriva al oncólogo pues hemos desarrollado un cáncer de pecho.*

*Ahora la “resolución del problema” no es un jarabe ni tomar antibióticos, sino algo más estructural, profundo: aplicar quimioterapia y cambiar de hábitos de vida (o sea, se ha de transformar la situación a riesgo de que el problema se expanda).*

El ejemplo presenta que hay dos maneras de abordar el síntoma (la tos): el *método paliativo* (jarabe o antibiótico) y el *método estructural* (la quimioterapia y cambio de vida, para vencer el cáncer). El primero se usa en las organizaciones dependientes; el segundo es el método por antonomasia de las organizaciones conscientes.

Lo que hacen las organizaciones dependientes es “recetar el jarabe” porque suponen que hay gripe, cuando el cáncer se está expandiendo sin que nadie lo acometa. Tienden al corto plazo, no ven más allá y el lema es “quitarse de en medio el síntoma (que no el problema) cuanto antes”.

El enfoque consciente propone que, en un análisis de los problemas de la organización, no podemos detenernos en un primer nivel (método paliativo) sino que hemos de ir a la raíz, a interpretar que un síntoma siempre es expresión de un desajuste profundo en la estructura de la organización (método estructural). Si no se hace así, el problema seguirá, se repetirá, adquirirá diferentes formas pero vivirá sin abordarse porque permanece en la estructura.

Las gestiones organizacionales más comunes y sus procesos usan métodos paliativos que, a primera vista, parecen razonables:

- Para evitar conflictos reiterados entre colegas (síntoma) se hace un curso de resolución de conflictos (medida paliativa).
- Para detener un descenso de la motivación (síntoma) se lleva a los profesionales a una formación fuera de la organización (medida paliativa).
- Para aumentar rendimiento (síntoma) se entrena a los profesionales en técnicas de alto rendimiento (medida paliativa).

Todas estas maneras de abordar problemas se quedan en un nivel mínimo de incidencia (tratan sólo el síntoma) y no van a la raíz de los mismos ¡Qué demencia dar un jarabe a alguien que tiene cáncer de pulmón! En paliar son especialistas las organizaciones dependientes. Pero, basándome en los anteriores ejemplos, la alternativa consciente no diseña medidas paliativas sino sistemas de transformación, a saber:

- Para conflictos reiterados entre colegas se diagnostican y cambian los sistemas de dirección de la organización, incluidos los cargos que sean necesarios.
- Para manejar el descenso de la motivación se rompen las relaciones de influencia basadas en el cargo y se desarrolla un modelo basado en la autoridad moral.
- Para aumentar el rendimiento se transforman puestos en base a aptitudes reales de las personas.

La clave para abordar el problema está en tomar decisiones **reales** desde la raíz del mismo: cambios en el organigrama, departamentos, sistemas de evaluación interna y orientación de la dirección de personas a la jerarquía basada en valores. El enfoque consciente es *holístico*, o sea, interpreta la organización como un todo interrelacionado.

Estas no son medidas paliativas. De hecho, el modelo de organización consciente tiene su propio concepto de aproximación a los problemas y síntomas organizacionales: no le interesa resolver para quitar un problema que luego se da en otro lugar, sino transformar la situación.



**Transformar la situación y no resolver.** Esta es la llave que genera autonomía emocional y acción consciente.

Lamentablemente, en las organizaciones dependientes, tanto la formación como la comunicación palian, sedan, remiendan, pero no resuelven, no van a la causa. Porque se expresan en el mismo nivel en el que se produce el problema:

- Alguien no sabe dirigir, entonces se le enseña.
- Alguien grita, se le castiga.
- Alguien “se rompe” emocionalmente, se le da la baja.

Los efectos de estos apaños son paliativos. Se dan en el corto plazo, no permanecen ni transforman, sino que perpetúan la estructura. Y el problema salta en otro lado, porque no ha habido transformación de nada sino remiendo inmediato.

La organización consciente interpreta las señales y los síntomas como lo que son: un reflejo de un problema en su estructura. Este enfoque estructural aborda los problemas desde un nivel superior al paliativo (y no en el mismo nivel en el que se produce el síntoma): ve el problema con perspectiva y plantea cambios estructurales.

El proceso de transformación del problema pasa por tres fases:

1. Diagnóstico (sin temor) de cómo se expande el síntoma en la estructura de la organización.
2. Comprender causas en base a detectar hábitos y creencias de la cultura organizacional que son las verdaderas raíces de los problemas.
3. Transformar la estructura en donde sea necesario para que el problema no tenga posibilidad de alimentarse.

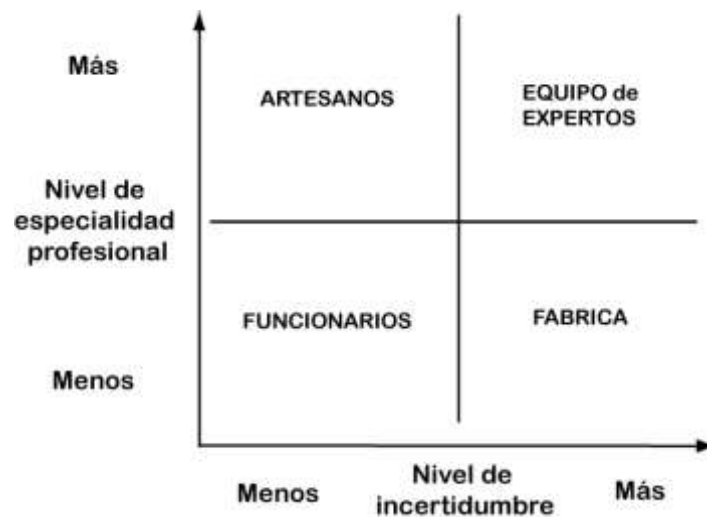
### **Detectar cuál es el auténtico modelo organizacional de nuestra organización actual**

Los estudios sobre desarrollo organizacional dan una primera pista de cómo las organizaciones desconsideran la diversidad de las personas que trabajan en ellas. Independientemente del grado de especialidad de los profesionales y del nivel de incertidumbre de las tareas que acometen, adoptan un mismo modelo de organización para todas las personas que trabajan en la misma empresa. Lo vemos *normal* (porque todas las empresas lo suelen hacer así). Pero, sin darnos cuenta, se trastoca la esencia de la naturaleza del trabajo y del nivel profesional de las personas.

Una organización consciente organiza a las personas con un básico nivel de diferenciación<sup>87</sup>, recomendando adaptar la estructura a estos dos criterios básicos:

- El grado de especialidad (*expertise*) que tienen los profesionales que trabajan en la empresa.
- El nivel de incertidumbre que el servicio o el producto de la empresa lleva inherente a su desarrollo.

Si cruzamos en una gráfica estas dos variables (grado de especialidad profesional y nivel de incertidumbre que conlleva la tarea a realizar) nos encontramos cuatro modelos de organización del trabajo:



El esquema funciona así:

- Las profesiones que requieren de un alto nivel de especialidad pero tienen bajo nivel de incertidumbre deben responder a un modelo de organización denominado "artesanal". Por ejemplo, un centro educativo.
- Profesiones con alto nivel de especialidad y alto nivel de incertidumbre deben responder a una organización tipo "grupo de expertos" (o equipos de alto rendimiento). Por ejemplo, técnicos ingenieros en un proyecto.
- Profesiones con bajo nivel de especialidad y bajo nivel de incertidumbre responden a un modelo de organización "funcionarial". Por ejemplo, compañías públicas.

<sup>87</sup> El modelo consciente asume que las diferencias individuales y las diferencias de las tareas responden a niveles de organización diferentes. Lo que conlleva romper la *estructura única* de las empresas dependientes.

- Finalmente, profesiones con alto nivel de incertidumbre pero bajo nivel de especialidad encajan en un modelo de “fábrica”. Por ejemplo, cadenas de producción.

Use el lector este gráfico para analizar la situación actual de su empresa, de su departamento dentro de la empresa, de los tipos diferentes de especialidad y gestión de la incertidumbre con el que se enfrentan las personas en el desarrollo de sus tareas.

¿Todas las personas de la misma empresa se acogen al mismo modelo de organización, aunque gocen de niveles de especialidad e incertidumbre diferentes?

En un hospital, un servicio médico de traumatólogos (todos ellos especialistas y con tareas que suponen alta incertidumbre) habría de estar organizado según el modelo “grupo de expertos”. Pero la realidad es que los servicios médicos de los hospitales públicos se someten a la estructura de “fábrica” en tanto que están inmersos en la macro-estructura del hospital. No es extraño que muchos problemas de comunicación que se dan en este nivel (por ejemplo, problemas de la gerencia con dicho servicio médico) quieran atajarse con un curso o un programa de *coaching*, cuando lo que está causando el problema es la falta de autonomía de los médicos de ese servicio para tomar decisiones.

Y tras el modelo de organización único, aplicado a todos por igual, también los horarios son iguales para todas las personas. los sistemas de trabajo interno están sistematizados de la misma manera para todos. todos los equipos han de hacer reuniones, todas las personas han de cobrar lo mismo si están en el mismo rango...

Las empresas dependientes intentan calzar las diferencias individuales en un contexto en el que todo se aplica por igual para todos. ¿Cuál es el propósito que se mantiene con ello? La respuesta es obvia: estandarizar el modelo de organización, descuidando la conexión de las personas consigo mismas y paralizando el desarrollo interior que impacta en el exterior.

Al volver al gráfico anterior es inevitable llegar a esta conclusión: en el fondo, todas las empresas que conocemos tienen los mismos modelos: el “funcionario”<sup>88</sup> o el de “fábrica”. La estructura aborda a las personas homogeneizando tanto el grado de especialidad como el nivel de incertidumbre. Y lo hace de manera indiscriminada.

En cambio, las empresas conscientes adaptan el modelo de organización a cada grupo de personas: se plantean grupos de trabajo auto-gestionados (en función de niveles de especialidad e incertidumbre diferentes). Así pues, los horarios son diferentes para

---

<sup>88</sup> Grandes multinacionales han copiado el modelo “funcionario” a sus estructuras y se han convertido, a nivel de gestión interna, en ministerios, ralentizando burocráticamente procesos y jerarquizando en multiniveles los rangos de especialidad.

cada grupo de personas; las técnicas de trabajo internas parten de las personas del propio equipo pero no de una pauta estandarizada para todos por igual; y los sueldos no responden a rangos homogéneos sino a la contribución que cada uno hace en la organización.

### El caso de SEMCO<sup>89</sup>

*Semler (presidente de Semco Group de Sao Paulo, Brasil) ha implantado en SEMCO, de una forma radical, un sistema de “democracia industrial”. Semco es una empresa dedicada a la producción de un tipo de productos (turbinas, frío industrial y electrodomésticos) que pasó de ser familiar a expandirse (en volumen de personas y negocio) gracias al liderazgo radical de su presidente.*

*En Semco no hay organigramas ni planes a largo plazo. Tampoco estatutos de los valores corporativos, código de vestimenta ni reglas escritas o manuales de políticas. Los empleados de la compañía deciden sus horarios y sus sueldos. Los profesionales deciden quiénes serán sus jefes e incluso revisan el desempeño de sus jefes. Los empleados también eligen el liderazgo corporativo y deciden la mayor parte de las nuevas estrategias de la compañía. Cada persona, incluso Ricardo Semler, tiene un voto.*

*¿El secreto? Una combinación entre **responsabilidad y libertad de decisión**. Por el lado de la libertad, en Semco no hay controles ni normas. Tampoco hay escalas salariales ya que cada uno se puede poner el sueldo que piensa que es acorde con lo que aporta. Y cobrarlo hasta de 20 formas distintas (fijo, variable, fijo más variable, participación en beneficios, etc.) Cuando se decidió que cada uno fijara su propio sueldo, se pensó que habría abusos pero la gente actuó con juicio. Efectivamente, los sueldos se incrementaron pero el rendimiento también lo hizo, ya que la transparencia informativa obliga a justificar lo que se toma y lo que se da a la empresa. Por ello, muchos directivos tuvieron dificultades para defender sus pagas y algunos acabaron cambiando de trabajo. Otros se bajaron el sueldo.*

*No se obliga a nadie a hacer trabajos que no quiera, ni siquiera nada más entrar a trabajar, ni hay cargos en sentido estricto. Los mandos se eligen, destituyen o rotan por votación. No hace falta un departamento de personal más allá de la administración de nóminas, ya que no existen estrategias de ninguna clase, mucho menos de recursos humanos. No hay otra política en la materia más que la que cada uno se asigna para sí. Por ello, tampoco hay planes de formación, cada uno debe saber lo que necesita*

---

<sup>89</sup> Para ampliar la información sobre este caso, vea el lector la obra del presidente de **Semco**, Ricardo Semler: *Radical, el éxito de una empresa sorprendente*.

*aprender en función de a dónde quiere llegar. No hay secretarias. Los contestadores, ordenadores, PDAs... automatizan sus tareas.*

*Por otro lado, también hay obligaciones y responsabilidades. Se evalúa periódicamente a quienes dirigen equipos y ello podría llevar a su destitución, e incluso, al despido, dado que cada seis meses se revisan los contratos laborales. La transparencia es absoluta y se ha logrado que cada uno sea **consciente** de sus capacidades y obligaciones.*

Semco ha sobrevivido con independencia de las condiciones políticas y económicas de su país de origen: Brasil. Semler dijo no hace mucho: "Si ve los números de Semco, hemos crecido un 27.5 % al año durante 14 años".

Semco apuesta por la conciencia en su estructura y sistema, se basa en la congruencia y prescinde de lo innecesario. Por lo tanto, se muestra coherente entre lo que dice y lo que mantiene. Y lo que es más importante, consigue objetivos transformando su estructura.

### C.3. El respeto por la desigualdad y la descentralización moral

Un dilema que pone sobre la mesa la gestión de personas, en las organizaciones, es el tratamiento que éstas hacen de las diferencias individuales.

En las empresas dependientes se tratan con uniformidad, sistematizando competencias que son aplicables a todas las personas sin atender a sus aptitudes; da igual si la persona es empática o no, que si “le toca” dirigir personas, se la formará en dicha competencia.

El sistema competencial (base metodológica fundamental de las empresas dependientes) sostiene la creencia de que “todos sirven para todo”, que cualquier habilidad directiva o de gestión es susceptible de aprenderse. Pero no es así.

Es evidente que el aprendizaje a nivel funcional se da, existe: si hago un curso de liderazgo puedo aprender técnicas de dirección eficaces pero lo que está en juego es la congruencia personal del directivo con la tarea que tiene encomendada y las aptitudes concretas que ha de desarrollar para el desempeño de su rol.

Entonces, cuando la organización tiene los candidatos idóneos, todo funciona bien. Si no, se forma homogéneamente a todos los directores (como sistema de abaratar costes) o bien se seleccionan a “altos potenciales” que asisten a la formación para aprender y desarrollar esas habilidades que “les faltan” o se cree que no han desarrollado:

*Guzmán trabaja en una multinacional como jefe de equipo en el departamento de IT pero es impulsivo y quiere imponer su criterio.*

*Ésta es la imagen que de él se tiene en la empresa, sobre todo por parte de sus jefes. Además de jefe de equipo, se le reconoce como un experto-asistente senior de Informática, pero la idea que se tiene de él es que no trata bien a las personas, que no escucha y es beligerante.*

*Ante la posibilidad de jubilación del jefe del departamento él quiere ocupar el puesto pero internamente no se comparte la aspiración de Guzmán, así que su jefe le ofrece hacer un MBA<sup>90</sup> en un prestigioso instituto de formación de habilidades directivas.*

*Pero meses después, a pesar de la formación, sigue manteniendo las mismas conductas y se le asigna un coach externo para que pueda mejorar.*

---

<sup>90</sup> Máster en Administración de Empresas.

En el fondo, cuando una organización hace lo que el caso expone, se está generando una falsa expectativa en el joven directivo y se demora (más que asume) su falta de idoneidad con el cargo.

Es curioso, en primera instancia, se aplica la homogeneidad como manera de abordar las diferencias individuales (se envía al directivo a un MBA) pero cuando el directivo “no aprende”<sup>91</sup>, entonces se recurre a la estrategia individual (el *coaching*, lo privado, el apoyo aparte). Las estrategias de formación individualizadas son usadas *a posteriori*, cuando el sujeto ha puesto de manifiesto que “no resuelve” de manera colectiva y sigue sin exhibir conductas aceptables para la empresa.

No es que el sujeto no resuelva de manera colectiva sino que se le está dirigiendo hacia un lugar que no tiene que ver con él. A consecuencia de ello y dado que el modo de promocionar en la empresa es exclusivamente dirigiendo personas, entonces está condenado a cambiar y corregir. Si no corrige o cambia, este profesional ha tocado techo en la organización pues la cultura de su empresa no acepta un perfil no dialogante para la dirección del departamento de informática.

El modelo consciente interpreta la gestión de la situación de este directivo como perversa dado que plantea una violación de este principio: *no hay dos personas iguales y se debe aplicar la desigualdad a su caso*.

De todas formas, perfiles como el que nos ocupa, cuando no se canalizan y permanecen sin cambio aparente, sufren en las organizaciones las consecuencias de la falta de análisis estructural: reubicación, puestos estancados, traslados... estrategias todas ellas que dejan sin resolver la trama fundamental de la dirección de personas: la gestión consciente de la desigualdad.

Como planteamos en la primera parte del libro, la desigualdad es la *conditio sine quae non* de la individualidad y, por ende, cualquier igualitarismo social extirpa la referencia a la auténtica individualidad.

Las organizaciones conscientes manejan el concepto de “desigualdad” como moneda de intercambio, pero en las empresas dependientes, apegadas a un estilo invertido de modernidad, este concepto “sorprende” por tener una connotación exclusiva de injusticia y el simple hecho de plantearlo parece temerario.

Es necesario ver qué proceso subyace a este principio emocional básico y fundamental: que las empresas conscientes tratan a las personas como desiguales sin dirigirlas a todas hacia el mismo sitio, sino hacia sí mismas.

---

<sup>91</sup> No puede aprender porque lo que se supone que aprende no le pertenece, no tiene que ver con él. Pero la empresa y él mismo se “ilusionan” creyendo que puede adquirir habilidades, aprendidas externamente, fuera de sí mismo.

## **Referente histórico de la desigualdad**

La desigualdad es la legítima herramienta de gestión de las personas: cada persona es única, ella, desigual a otras; por lo tanto, auténtica. Autenticidad es ser uno mismo, sin comparaciones debidas a la edad, el cargo o las propias aptitudes. Cada ser humano es dignamente quien es, sin necesidad de justificar que le falta -o no- esta o aquella competencia. Si el desempeño eficaz depende de adquirir habilidades que no tienen que ver con un sujeto, este desempeño es erradicado en las organizaciones conscientes. Más que un desempeño, en las empresas dependientes, se trata de un empeño: insistir en adquirir capacidades de otros, negando potenciar las propias.

La desigualdad es un debate antiguo en el ámbito educativo y psicológico.

Antes de la escolarización obligatoria que imponen las leyes educativas, en el siglo XIX, las diferencias individuales no eran objeto de reflexión todavía porque no estaban organizados homogéneamente los grupos de escolares. No había niveles por edades. Es la escuela formalizada la que encasilla por edades a los niños, jóvenes y adultos que estudian. Es el criterio cronológico y generacional el que explica que un grupo de alumnos compartan la misma clase y nivel.

La industrialización decimonónica impuso la enseñanza obligatoria y, con ello, el criterio que se elige para clasificar a los alumnos: los grupos de edad, creando niveles académicos.

Anteriormente a esto, los niños, jóvenes y adultos estaban mezclados, sin criterio generacional estandarizado. La sociedad no industrializada anterior a la revolución industrial mantenía este modelo de organización social: los adultos se relacionaban con los jóvenes y éstos con chicos menores que ellos. La enseñanza se daba en el grupo social de pertenencia, sin demarcaciones por edades sino por afinidades. La afinidad marcaba el rango de enseñanza y no la edad cronológica.

Hemos de despertar a este hecho: que, antes de la revolución industrial, la desigualdad de edades no era un inconveniente para que se aprendiesen cosas. Existía un sistema de enseñanza espontáneo, sin clasificaciones por grupos de edad o nivel académico. La enseñanza no estaba reglamentada (como sucede ahora legalmente) sino que era parte natural de los procesos grupales.

Pero como he indicado, con la normalización educativa de mediados del siglo XIX y la asistencia a las escuelas de todos los niños porque sus padres trabajaban, se puso de manifiesto que unos aprendían y otros no. Aplicando un único sistema de enseñanza



para todos igual (aparente política de igualitarismo) se observó que los niños tenían ritmos diferentes.

Es, en la estrategia colectiva de enseñanza indiscriminada para todos por igual, donde se detecta lo que luego se denominarían las “necesidades especiales”, es decir, aplicar intervenciones específicas a los sujetos que no seguían el ritmo estándar del grupo.

Lamentablemente plantear este enfoque de “lo especial” tiene una connotación peyorativa. Lo diferente (especial) se aplica a quienes muestran deficiencias o se muestran incapaces ante el sistema normalizado. Pero no estoy planteando esto. Más bien todo lo contrario: precisamente el directivo sobreviene incapaz cuando se cree (y se le ofrecen las vías) para que desarrolle competencias que no surgen de sus aptitudes.

No estamos diciendo que haya directores *border line* o deficientes sino que el concepto de “necesidad especial” hace referencia a una realidad común: que todos somos únicos (y por lo tanto, diferentes) . Por lo tanto, cualquier acción que se dirija a los profesionales, de manera indiscriminada y colectiva, siempre obvia el aspecto individual.

La empresa dependiente desoye el contenido individual, lo canaliza pero no lo analiza. Pasa a la acción ciegamente, sin reflexión, dado que, abrirse a un discurso sobre las diferencias individuales es aparentemente opuesto a lo que pretende, o sea, normalizar.

### **La gestión de la desigualdad en las organizaciones conscientes**

Desiguales, diferentes, somos únicos.

Las personas tenemos una esencia básica que nunca es idéntica a la de otro individuo y que jamás puede ser sustituida por otra. La verdad es que no existen dos individuos iguales por mucho que las políticas organizacionales se empeñen en hacer de la igualdad un objetivo ministerial.

Las organizaciones conscientes respetan esta diversidad teniendo en cuenta que:

- La propia esencia no es necesariamente hereditaria (lo que no quiere decir que a veces lo sea).
- La diversidad no es una cuestión de raza, familia o biología, como las teorías evolucionistas defienden.
- La diversidad no responde a aspectos de predisposición genética, como intentan atrapar los estudios ambientalistas para clonar y replicar identidades.

La esencia es el orden natural del individuo para sí mismo y para la organización en la que trabaja (aunque suene extraño en estos tiempos afirmar esto). Un ser humano adquiere su plenitud a través de su propia naturaleza y emprende acciones según su esencia fundamental. Se trata de contribuir al trabajo en equipo sin inmolar la individualidad.

Las organizaciones conscientes mantienen estructuras respetando estos principios. Así pues, su esencia es diferente de la de otras organizaciones y no una copia de otras estructuras que descartan lo esencialmente humano.

Lo prototípicamente humano se organiza en un enfoque de autonomía, asumiendo que los valores de las personas son el sello indiscutible de su individualidad. El siguiente caso así lo muestra.

### **De gerentes a consultores**

*Cuando Manuel se hace cargo del negocio, hasta 10 concesionarios de coches formaban parte del grupo. Asume el encargo de director general por petición del dueño del grupo, dejando su gerencia en un concesionario y pasando a ser jefe de sus colegas de concesión.*

*Sabiendo que los otros 9 gerentes también habrían querido ocupar su nuevo cargo, decide organizar una estructura de mando en la que no existirán gerentes por concesionario sino por ámbitos de especialización.*

*Con ello, rompe el binomio gerencia-concesionario y consigue que cada gerente ahora sea el líder de lo que se le da bien y con lo que disfruta. Cambia el nombre de gerente por el de consultor de negocio, en tanto que ahora, todos los gerentes hacen de líderes en todos los concesionarios pero cada cual, desde su aptitud individual: líder de comunicación, de venta, de expansión, de informática, de creatividad, de negociación... Y por cada concesionario, estos consultores de negocio, pasan mensualmente, sin ejercer el rígido cargo de gerente exclusivo de todas las tareas en un mismo espacio.*

*Manuel dotó de circularidad la rigidez de la antigua estructura gerencial en donde cada concesionario era una réplica exacta del otro en cuanto a asunción aislada de tareas gerenciales. Ahora, cada consultor de negocio del grupo ejercía su especialidad a todos los concesionarios y no sólo en uno, enriqueciendo, con su dedicación, su propia diversidad individual y ámbito de especialización.*

Cuando las diferencias individuales son el norte sobreviene la consecuencia directa de este modelo consciente, que es el establecimiento de la jerarquía moral.

## La descentralización moral

Recordemos que la influencia proveniente del cargo confluye, sólo a veces, con la autoridad moral del sujeto. Pero cuando esto no es así, asistimos a una influencia basada en los empeños de egos personales que, ostentando los cargos, pretenden dirigir, generando así una doble estructura en la empresa: la formal y la funcional.

Recordemos que la estructura funcional es la que “manda” pues, lo que sucede realmente en la empresa, viene de las personas que tienen credibilidad y reconocimiento que de ella se hace, independientemente de su cargo.

Las organizaciones conscientes adaptan el organigrama y la estructura de la empresa a la realidad moral y rompen esta doble estructura (“psicosis organizacional”<sup>92</sup>).

Aunque el presidente o un director general no tengan la máxima autoridad moral deben reconocer la jerarquía moral entre los profesionales de la empresa. Para ello, el valor necesario es la *humildad*<sup>93</sup>. Humildad equivale a aceptar que este presidente o director no tienen la autoridad sino que hay otros que la tienen sobre él aunque ocupe un cargo de nivel inferior, según el organigrama formal. Y ello no es motivo para sentirse menoscabados, heridos, ofendidos, o con sensación de menos poder, sino todo lo contrario.

Precisamente reconocer la autoridad moral de alguien con cargo inferior da al primero mayor credibilidad y este gesto, en sí mismo, ya es un acto de hacer coincidir poder (cargo) con autoridad (credibilidad).

Ello convierte (al presidente o director, administrativo comercial) en un aprendiz en tanto que (como jefe) se impregna sin problemas de un subordinado que representa ese valor (sin sufrir por su imagen de aparente menoscabo a nivel de ego).

Desde la perspectiva de la autoridad moral, las organizaciones conscientes, más que proponer una delegación operativa, funcionan sobre la **descentralización moral**: no se delegan tareas sino se descentraliza la orientación desde el cargo, para acoplarla a

---

<sup>92</sup> Vuelvo a usar este concepto para destacar ahora que, en las organizaciones dependientes, se mantiene y posterga en el tiempo una doble estructura. Se sufre, pero no se toman medidas para cambiarla. Psicosis tiene la connotación de doble personalidad, pero aplicado a organizaciones, estamos hablando de doble estructura que está arraigada y, aun generando problemas, se consiente y mantiene.

<sup>93</sup> Humildad **no es humillación** sino ser uno mismo, conocedor de sus límites. Además, la humildad es uno de los valores investigados más importantes en la generación de influencia.

principios morales (los presidentes ceden responsabilidades<sup>94</sup> cuando de autoridad moral se trata).

Con ello, el beneficiario es la propia organización y no las personas. Las organizaciones conscientes funcionan en base a valores. Y precisamente sólo se trata de hacer congruente lo que, de por sí y naturalmente, ya sucede a nuestras espaldas: que las personas influyentes son aquellas que viven los valores y los contagian con sus acciones.

La autoridad moral es natural porque no es forzada, sucede. Lo que no es natural en este sentido, tiene que ser mentira. Una organización no es natural cuando no se acopla a estos principios, por lo tanto, miente.

### **Kohlberg y la autonomía como eje moral**

El modelo de organizaciones conscientes tiene referentes en las investigaciones sobre el desarrollo psicológico de las personas.

En las teorías de psicología educativa y organizacional se recurre siempre a la perspectiva evolutiva, es decir, se piensa que las personas pasan por diferentes estadios o etapas en su desarrollo como personas. Así pues, Jean Piaget es el psicólogo suizo que abanderó esta tesis: que los seres humanos evolucionan cognitivamente a través de fases en su desarrollo, desde que nacemos hasta que somos adultos.

Partiendo de las tesis de Piaget, otro psicólogo estadounidense, Kohlberg<sup>95</sup> considera esencial comprender, más que la estructura del razonamiento, los problemas de carácter moral.

Acoplado la inquietud de este autor a nuestro discurso, son los juicios morales los que están en la base de los movimientos organizacionales. Cuando una empresa toma una decisión (recortar o ampliar plantilla, comunicar o no. expandirse o no) el ámbito moral está ahí: son valores y acciones congruentes con éstos los que operan en la sombra.

Así pues. Kohlberg desarrolla su teoría del desarrollo moral, estableciendo que hay tres grandes niveles de moralidad en las personas:

---

<sup>94</sup> Esto no es incompatible con lo que se plantea en los modernos modelos de gestión directiva (que se debe delegar la función pero no la responsabilidad) dado que nuestro ámbito de discurso es moral.

<sup>95</sup> Prestó servicios de docencia en la Universidad de Yale. En 1968 se incorpora a la Universidad de Harvard, donde permanece hasta 1987. En esta universidad desarrolla la parte más importante de su reflexión acerca del desarrollo moral y de la autonomía. Su trabajo se continuó en el "Centro para el Desarrollo y la Educación Moral" fundado por él en Harvard.

- **1. Moral pre-convencional**, donde las monedas de intercambio son el *castigo* y *la obediencia*; la tendencia al individualismo y la heteronomía (dependencia del entorno para la toma de decisiones).
- **2. Moral convencional**, donde los criterios de relación son la *mutualidad* (hacer una tarea si el otro la hace) y la orientación a la ley y el orden para acometer acciones (dependencia de otros para la toma de decisiones).
- **3. Moral post-convencional**, donde son los principios morales y los *valores* los que lideran nuestras acciones, por encima de las convenciones (grupos) y la necesidad de mutualidad (que otros hagan para que nosotros hagamos cosas).

Las empresas dependientes operan en los niveles 1 y 2 de los señalados anteriormente (moral pre-convencional y convencional): usan sistemas de premio y castigo, tienden a que el ejemplo se copie para extrapolarlo a otros niveles de la empresa, negocian con el esquema “cedo si cedes”). Pero las empresas conscientes están más allá de estas convenciones (moral post-convencional) donde son los valores los que mandan. Y la organización funciona en torno a ellos.

La finalidad última de la moral post-convencional es la autonomía emocional y el funcionamiento en base a principios éticos y universales<sup>96</sup>. Es aquí donde adquiere todo el sentido la propuesta que hacen las organizaciones conscientes.

No es extraño que, desde la perspectiva de las organizaciones dependientes, este planteamiento suene a extravagante. Dado que éstas funcionan desde la moral convencional se han quedado estancadas en esa etapa del desarrollo social y humano, creyendo que es el control externo la manera de dirigir personas y conducir a objetivos. Pero la autonomía no entiende de límites ni barreras y se desborda en valores que expanden y contribuyen al bien corporativo.

### **Valores que generan autoridad moral**

**Los valores que generan adhesión y credibilidad son**, en realidad, puro sentido común, perdidos en el disfraz de la cuantificación de las organizaciones dependientes, pero vigentes en el corazón de las personas, a saber:

- **Honestidad**
- **Integridad**
- **Capacidad de escucha**

---

<sup>96</sup> Las decisiones morales en este nivel tienen su origen en el conjunto de principios, derechos y valores que pueden ser admitidos por todas las personas que componen la sociedad, entendiéndose ésta como una asociación destinada a organizarse de un modo justo y beneficioso para todos sin excepción.

- **Confianza**
- **Entrega**
- **Capacidad de servicio**
- **Serenidad**
- **Humildad**
- **Defensa del bien común**
- **Equilibrio personal**

Y más concretamente, en el entorno de las organizaciones conscientes, los principios que suelen ser reconocidos por los demás y son los verdaderos generadores de influencia, dotando de credibilidad a quienes los representan, son:

1. **Pasión:** Componente emocional, no sólo racional. Enamorados de lo que hacemos, de lo que creemos, de la vida, de los demás.
2. **Fe:** creencia firme en lo que uno dice o hace.
3. **Compenetración:** empatía, entendimiento no verbal entre dos o más personas.
4. **Pensamiento Basado en Resultados:** Tener siempre presente los resultados a conseguir.
5. **Defensa del bien común:** Soluciones ganar/ganar que respeten los intereses y necesidades de ambas partes.
6. **Integridad:** Ser lo que somos.

## C.4. El propósito de vida y la integración de las personas

### Principio de autonomía

CADA PERSONA DESARROLLA SU **PROPÓSITO DE VIDA** (HACE LO QUE QUIERE HACER EN CADA INSTANTE).Y ASÍ APOYA LA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

Las organizaciones conscientes creen que la unidad con nosotros mismos es nuestra verdadera naturaleza. Conocer nuestros límites personales (que vienen en forma de cualidades, deseos, aptitudes) es el medio para enterarnos de quiénes somos, de lo que podemos abarcar y hacer.

La creencia social imperante es que los límites son indeseables, señal de debilidad. Por ejemplo: cuando a alguien le agota un tipo de trabajo, lo que se le suele recomendar es que descansa y se tome un tiempo para vencer el agotamiento. Se cree que el agotamiento es algo que hay que superar tarde o temprano.

Rara vez se recomienda a esa persona que vea hasta qué punto ese trabajo que le agota supera sus límites personales. Rara vez se le dice que ese trabajo no tiene que ver con sus cualidades, sino que, obviando el Ser interior de la persona, se le aconseja que permanezca en ese trabajo –aunque no tenga que ver con ella- bajo la creencia de que hay que ganar dinero y sobrevivir.

Las empresas conscientes no plantean la superación de los límites personales pues justo este intento de superación lleva al malestar emocional, al físico y al estrés, que son las grandes señales de atención para el restablecimiento del orden dentro de nosotros y no una ilusión por superarlos.

Las empresas conscientes plantean que cada ser humano tiene un propósito de vida y que el trabajo debe ser una expresión de éste. No quiere decir que haya un único propósito de vida que permanece en el tiempo de manera rígida sino que, en cada instante, las personas desarrollan el trabajo que representa al máximo sus cualidades personales. A través de este proceso crecen y acceden a nuevas visiones interiores que les llevan a nuevos trabajos.

El trabajo es sólo una excusa para la expresión del Ser de las personas y no un fin en sí mismo.

## La geografía del corazón<sup>97</sup>

“El **corazón** tiene su propia geografía, dónde prefiere estar. Puede que sea en un arroyo. O en la montaña. O en el bullicio de grandes ciudades como Londres o Nueva York. O en una granja en el campo. O en una playa. El corazón sabe los **lugares** que le fascinan.

Del mismo modo, la **mente** tiene su propia geografía, dónde prefiere estar. Puede que sea entre libros de psicología, de viajes o de arte. O entre novelas románticas, o de ciencia ficción. O entre libros sobre tendencias empresariales. O entre ordenadores. La mente sabe los **temas** que le fascinan.

El **cuerpo** también tiene su propia geografía, dónde prefiere estar. Puede que sea paseando por la montaña. O en una clase de yoga. O en un gimnasio. O montando en bicicleta. O en una cancha de baloncesto, o de tenis. O en una sesión de masajes. El cuerpo sabe los **ejercicios** que le fascinan.

El **alma** también tiene su propia geografía, dónde prefiere estar. Puede que sea en un lugar espiritual, en un templo. O entre gente honesta e íntegra. O entre personas que han elegido un cambio social. O en cualquier sitio donde los valores que tú aprecias (**integridad, compasión, defensa del bien común, generosidad...**) siguen siendo valorados por los demás. El alma sabe los **valores** que le fascinan”.

Por lo tanto, una organización consciente apoya a las personas para descubrir el **trabajo** y la **vida** de ensueño identificando esas geografías predilectas, los lugares en los que las habilidades, corazón, mente, cuerpo y alma anhelan encontrarse con más frecuencia.

## Una interpretación diferente del puesto de trabajo

No se trata de memeces sino de realidades, asumiendo que la realidad primera es interior. Así pues, en una organización consciente un puesto de trabajo no es una cápsula en la que permanecer eternamente sino una posibilidad de desarrollar el Ser interior.

Como el desarrollo interior es dinámico, en una empresa consciente los puestos no son propiedad privada de las personas sino que están disponibles para la organización, en

---

<sup>97</sup> Adaptado de Bolles, Richard N. “¿De qué color es su paracaídas?”



función de las cualidades personales y el disfrute que conlleva realizar lo que nos pertenece.

Cuando la persona ha llegado al límite de su desarrollo en un mismo puesto, la persona sale de éste y se diseña el puesto “a su medida”. Este nuevo puesto es consecuencia directa de su expresión interna. A lo mejor ese puesto desaparece (porque no hay personas que lo representen) pero la depuración de cargos es otra de las estrategias del modelo consciente: se reajusta la estructura de la empresa en función del progreso interior de sus profesionales.

Sucede que a veces una persona ya ha realizado en la empresa todo lo que tiene que realizar, entonces esta persona sale de la organización, sabedora de que su siguiente nivel de desarrollo está en otro lugar. Y la empresa colabora con su reubicación. Más que de despidos o ceses voluntarios, el modelo consciente habla de reorientación profesional:

*En una empresa pública, tras intervenir en un análisis y desarrollo personal sobre el propósito de vida de las personas del departamento de formación, 3 personas identificaron que lo que querían hacer no era lo que habían realizado hasta el momento.*

*Como inercia organizacional se pensó en reubicarlas, dado que llevaban una media de 20 años en sus puestos. Paternalistamente, se pensó que este departamento de un ministerio tenía que garantizar la seguridad laboral de las personas.*

*Se reubicaron dos de ellas porque la tercera tenía muy claro que quería continuar con su camino (la docencia) y que el trabajo actual no tenía que ver con lo que ella quería. Se procedió a su cese.*

*De las otras 2 personas, una tardó seis meses en pedir el cese y continuó su desarrollo interior abriendo una empresa de catering, ya que la cocina le fascinaba.*

*La última permanece en su nuevo puesto. En su propósito destacaba su pasión por las relaciones públicas y ejerce de mediadora en las relaciones del ministerio con empresas privadas.*

Una organización consciente tiene como responsabilidad potenciar el Ser de las personas que allí trabajan y no sacarles de ellos mismos. Una vez capta talentos, el contexto debe ser el caldo de cultivo para que la persona dé lo máximo de sí misma, se expanda y se desarrolle, lejos de lo que suele suceder en las empresas dependientes: que se marchitan, resignan, pervierten y mueren en vida.

No basta con plantear un cambio de modelo organizacional o programas de formación de mejora permanente sino apoyar a los individuos a conectar con ellos mismos.

Lo que somos se expresa a través de:

- Cualidades
- Sensaciones
- Aptitudes
- Fluir sin esfuerzo
- No se aprende, se descubre, está en nosotros
- Se desarrolla desde dentro, no se adquiere afuera

Sobrevivimos a través de la mente, el corazón y el cuerpo. Una organización consciente impulsa lo que tenemos dentro porque no existen cerebros colectivos. Así que el compromiso con nosotros y con la empresa es debernos a nuestra individualidad, conociéndonos y construyendo (en la organización o fuera de ella) el trabajo que nos represente como el ser que somos.

Cuando no hay propósito de vida, hay excusas: eximirse, exculparse o excusarse, *las tres "ex"*. Que como su nombre indican, *son "ex" de nosotros mismos*, ausencias de uno. Y la ausencia sólo se puede transformar con presencia.

El propósito de vida es la razón para vibrar trabajando e integrar trabajo y vida personal. La integración viene de la mano del placer, de la pasión. Y la pasión no entiende de demarcaciones (ocio versus trabajo) sino de integraciones.

¿Qué es vibrar por lo tanto?

Un suceso consciente que provoca flujo a nivel temporal. Flujo es un presente sin tiempo definido, es el estado puro de Ser. No hace falta hacer un trabajo especial para vibrar, pues vibrar no es cuestión de un contenido específico (dedicarse exclusivamente a lo que uno le gusta) sino es un modo de vida. Así que también se puede vibrar en lo que no es específicamente una vocación: los profesionales en una empresa consciente hacen lo que hacen entregando el máximo de sí mismos porque contribuyen al bien común y a los resultados de la organización.

Los profesionales conscientes saben que el miedo les puede paralizar haciendo un trabajo que no parte de ellos mismos. Saben que esto sería una huída de ellos mismos pues, el trabajo sin partir de uno y sin repercutir en uno, "pasa factura".

Llegados a este punto es necesario aclarar algo: el propósito de vida no se consigue pensándolo, devanándonos los sesos mentalmente hasta discernir intelectualmente qué es lo que nos conviene. No. Tampoco es cuestión de visualizarlo o de imaginarlo... Imaginar es inventar mentalmente. Imaginación es maquinación.

De igual manera que no podemos imaginar el amor (porque así evitamos que el amor suceda) si imaginamos el trabajo, ocupamos un espacio que impide que el trabajo verdadero se manifieste.

Así pues, no podemos imaginar el puesto de trabajo porque enfocamos la energía en una dirección en contra de la propia esencia. La pregunta es: ¿qué dedicación (no profesión) va en la dirección de nuestra esencia? Dado que la esencia no es un contenido (ser bombero o director general de una multinacional) sólo es cuestión de **estar despierto a las señales interiores que conectan con la esencia.**

No se trata de consultar un catálogo de profesiones actuales para que elijamos la que más se adapta a nuestras aptitudes sino al revés: sentir lo que es nuestra esencia y ponerle el nombre al trabajo después, conforme surge de nosotros. Se trata de un ejercicio de despertar en su más amplio sentido, **despertar de la conciencia.**

Si sólo tenemos despierto el oído nos quedaremos donde nos adulan; si sólo tenemos despierta la vista, sólo veremos nuestra cuenta bancaria. El ejercicio de despertar es la integración personal de todos los sentidos que nos hacen ser quienes somos.

Ser lo que somos, éste es nuestro verdadero trabajo.
--

## C.5. Ser uno mismo, clave de la motivación

CADA PERSONA ESTÁ **PERMANENTEMENTE MOTIVADA**, ES **AUTÓNOMA** EN SUS RAZONES PARA TRABAJAR Y NO DEPENDE DE QUE NADIE LE DIRIJA PARA HACER SU TRABAJO.

Organización consciente es sinónimo de alto nivel de motivación. No de una motivación que quiere recuperar sujetos “desmotivados” para animarles y cambiar el estado en donde están.

La motivación es la respuesta natural de las personas cuando se sustentan sobre ellas mismas, en sus valores y sus inspiraciones interiores. Por consiguiente, las empresas conscientes no desarrollan planes de motivación (pues no hay nada ni nadie que pueda motivar ni motivarse). Parten de sujetos auto-motivados (en cierto sentido “rehabilitados”). Son conscientes de que nada externo a ellos puede motivarles.

He usado deliberadamente la palabra “rehabilitados” porque, mi experiencia es que, cuando una empresa empieza a desarrollar principios de autonomía (como los que este libro propone) suele ser que el primer paso sea “rehabilitar” a las personas (en el sentido de re-conectarlas consigo mismas).

En las empresas dependientes (prácticamente todas las que conocemos) las personas viven en un sueño, dormidas hacia ellas mismas, creyendo que alguien afuera ha de motivarlas. Están heridas de muerte porque se echan de menos a ellas mismas.

### **La influencia interior versus la influencia social**

La motivación, al ser natural, recibe influencia, no de afuera (lo que sería motivación extrínseca) sino de adentro (intrínseca).

Lejos de la creencia de las organizaciones dependientes de que la influencia social (del grupo, del equipo) es la fuente de la que beber, el enfoque consciente cree que, en la empresa, las personas beben de ellas mismas, del adentro. Como consecuencia, el grupo se beneficia de ello.

Las teorías sobre influencia social son antiguas y subyacen a la manera de funcionar de las empresas dependientes. En la base de los estudios sobre masas y manejo de la

opinión pública se encuentra Edward Bernays<sup>98</sup>, quien habla de *una sociedad que devalúe la vida humana y saque a la humanidad de su altar como ser privilegiado del planeta*, a tenor de que sea el grupo el referente de las acciones cotidianas y profesionales.

Como puede deducirse, es claro el énfasis de Bernays en la *des-conexión* de la persona consigo misma y el recurso a fuentes externas al individuo para su inspiración. Por el contrario, el paradigma consciente se fundamenta en la energía primaria de las personas, esto es: **vigor, valentía y lealtad a sí mismas**, fuentes que el trabajo en equipo mal entendido suele erradicar al diluir la responsabilidad de los individuos en el grupo.

Estos elementos básicos de la energía humana son los atributos necesarios para la **auto-creación** y dan la **conciencia de los propios límites**. Acercan al individuo a sus propios recursos y emplazan a los equipos de trabajo al **uso consciente de la fuerza interior de cada ser humano**.

En cambio, la influencia social perfila sujetos poco vigorosos y, por supuesto, nada leales a sí mismos. El vigor, no manifestado en el trabajo ni en la vida privada, se desplaza a eventos grupales como el deporte de masas, el ocio como descarga y la homogeneización de las diferencias individuales, siendo la comparación entre las personas el estímulo o motivo máximo. La influencia social desencadena la conducta gregaria.

Sin embargo, desde la perspectiva consciente, no tiene sentido la comparación con otros, pues el referente es el individuo en sí mismo, su desarrollo con relación a sí mismo y su expansión personal, que precisamente es la que impacta en el grupo.

### **Iniciativas personales como motivos**

El enfoque consciente es congruente y emprende acciones que parten de personas en concreto. Los líderes de estas organizaciones generan influencia radical en su entorno.

Veamos el siguiente caso de una empresa en la que hemos realizado un diagnóstico y elaboración de causas de conflicto dentro del departamento de operaciones. Se trata de una multinacional farmacéutica con planta en España. La demanda provenía del propio director del departamento, recién llegado al puesto y con carta blanca para emprender acciones de transformación:

---

<sup>98</sup> Publicita, escritor e inventor de la teoría de las relaciones públicas. Fue sobrino de Sigmund Freud. Su obra más relevante es *Cristalizando la opinión pública*, editado en español en 1998.

*Tras el análisis diagnóstico que planteaba inicialmente nuestra intervención en la empresa (con entrevistas, cuestionarios y observaciones en los puestos) llegamos a la conclusión de que había que reducir estructura en el departamento de operaciones pues se detectaron duplicaciones de puestos inservibles e inercia de los profesionales además de apoltronamiento en sus cargos.*

*No se trataba de abaratar costes con estas desvinculaciones sino de hacer congruente el sistema interno del departamento, evitando la duplicación de los puestos innecesarios que frenaban la claridad de la información. Además se quería invitar -a irse de la empresa- a los profesionales que estaban fuera de su propósito de vida y empezar a desarrollar un modelo consciente en el departamento.*

*El director del departamento, con el beneplácito de la empresa, asumió la acción de transformación del departamento y se erigió en líder del cambio.*

*Posteriormente se pretendía generalizar la intervención, en fases, a toda la organización.*

La visión de transformar del departamento partió, por lo tanto, de una iniciativa personal (del director de operaciones): Y esta medida impactó en la empresa y apoyó objetivos corporativos.

Algunos presidentes pueden pensar que esta medida es impensable en su contexto de trabajo (transformar un departamento porque existe apoltronamiento en los puestos). Las dificultades para ello suelen ser dos:

- a) El enorme peso de la reivindicación sindical de sus contextos,
- b) Las dimensiones enormes de sus estructuras.

Pero lo que propongo es que, para que una iniciativa como la expuesta pueda prosperar en una empresa, hace falta que el profesional que lo lidere sea un individuo consciente, motivado hacia sí mismo.

Estas personas no encuentran límites a sus iniciativas. No porque tengan contactos o negocien bien sino porque convierten las dificultades en oportunidades y no ceden ante la presión de la rigidez organizacional. Son creativas y crean soluciones donde otros no las ven.

Recordemos que sólo el egoísmo básico puede generar auténtica solidaridad. Y este egoísmo básico se puede entrenar.

## Las madres noruegas se auto-organizan<sup>99</sup>

Anniken Huitfeldt es madre y ministra noruega de 40 años. Mientras dirigía el ministerio de Infancia e Igualdad, su Gobierno, una coalición progresista, incrementó la baja por maternidad y paternidad hasta cotas desconocidas. "Una noruega puede elegir tomarse 46 semanas de baja con el 100% del sueldo o 56 con el 80%; el hombre puede disfrutar de otras 10 con el salario íntegro (en España se conceden 16 semanas a la madre y 15 días al padre, ambos con sueldo). En 2008, Noruega batió récords de construcción de guarderías y desde 2009 se garantiza por ley una plaza. Cerca del 90% de niños de uno a cinco años asiste a un jardín de infancia. Público o privado. Precio máximo: unos 280 euros. <Todas las medidas las tomamos a pesar de la recesión>, dice Huitfeldt. "Le vimos muchas ventajas económicas"<sup>100</sup>.

El estudio referido es exhaustivo y los noruegos sacan nota en casi todas las variables: desde la duración y cuantía del permiso de maternidad, de hasta 56 semanas, hasta la esperanza de vida femenina (83 años) pasando por el nivel educativo de la mujer, la escasa diferencia de ingresos con respecto al hombre (el 23%), la baja mortalidad infantil y la elevada tasa de fecundidad.

El sistema es congruente desde arriba abajo y es liderado por iniciativas personales que ejercen influencia radical en las políticas sociales y de contratación. ¿Cómo es posible?

Por la conciencia, la perspectiva global, el enfoque integral y el apoyo en valores compartidos. Todo ello sobre la aceptación de una población entrenada en la autonomía y la defensa del bien común.

## Valentí Fuster y la pasión por el corazón

Actualmente Valentí Fuster es presidente de la Asociación Mundial de Cardiología y un reputado experto en prevención de enfermedades cardiovasculares.

Justo detrás de la mano de un médico eminente se esconde una historia de motivación interior en su sentido más puro: la pasión por expandir la salud del corazón a todo tipo de personas. Y su pasión interior le hizo saltar límites organizacionales y romper esquemas que las organizaciones dependientes mantienen como baluartes:

*Al llegar a Estados Unidos Fuster observó a personas con problemas coronarios que no podían pagar los servicios médicos de los hospitales<sup>101</sup>. Así que pensó aprovechar los*

<sup>99</sup> Así lo concluye el informe 'El estado de las mujeres en el mundo' de la fundación *Save the Children*.

<sup>100</sup> Reportaje de El País semanal: "El mejor lugar para ser madre" del 22 de agosto de 2010.

<sup>101</sup> Monte *Sinaí* de Nueva York y la Clínica Mayo de Minnesota.

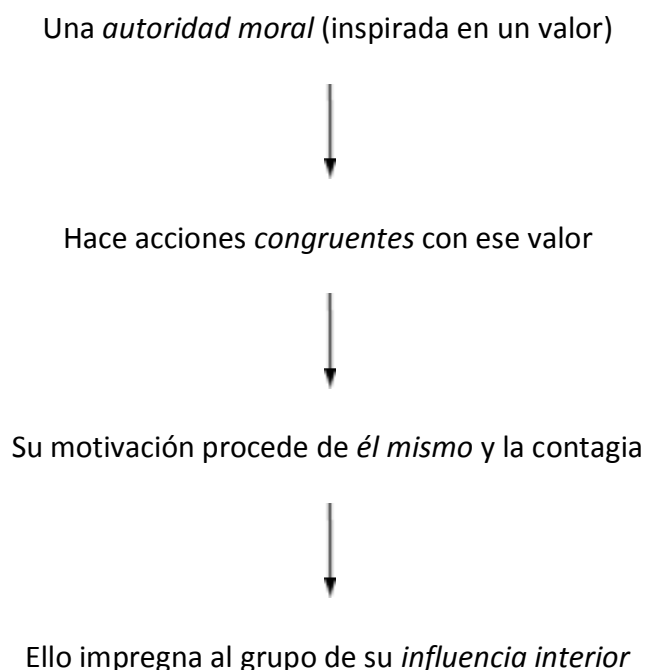
*recursos y los horarios ya establecidos del centro hospitalario adaptando un sistema de asistencia para estos enfermos, aprovechando que los boxes y los quirófanos estaban libres a última hora de la tarde y por las noches.*

*Como consecuencia, la estrategia de Fuster dio lugar a una doble organización, donde la nocturna se mantenía de la primera sin aumentar el gasto significativamente. Y con un objetivo fundamental: sanar a personas sin recursos.*

¿De dónde procede la motivación de Fuster para hacer lo que hizo y así contribuir al bien común, más allá incluso de lo corporativo? De su influencia interior, de la conexión con su propósito de vida, de ser él mismo en cada instante. De no esperar la motivación afuera y entonces resentir y quejarse sino de anticiparse proactivamente a su visión de las cosas, respetando el funcionamiento y productividad del hospital y, al mismo tiempo, apoyando a personas que lo necesitaban.

Este enfoque consciente de los elementos (como hace Fuster y quienes se apasionan por lo que hacen) proviene de líderes orientados a valores y, por lo tanto, con autoridad moral.

Consiguientemente, podemos ver cómo se sucede la *cadena motivacional* de las organizaciones conscientes<sup>102</sup>:



<sup>102</sup> Una vez leída la cadena propongo al lector vuelva a leerla fijándose solamente en las palabras en cursiva de cada frase. Y así obtendrá la llave del éxito *consciente* de la cadena de la motivación.





Se llega a resultados que inciden en el *bien común* (otro valor)

### **La motivación tiende a lo ilimitado**

Si recuerda el lector, en la primera parte del libro, se habló de que el fin último de las organizaciones dependientes es la cantidad pura, indefinida. Lo indefinido no es sino la ambición de riqueza y expansión sin límite, pretensión ésta que no es sino un modo de mantenerse en el tiempo, fuera ya de la utilidad y lo necesario del servicio en sí.

Pues bien, en las organizaciones conscientes el paradigma, como puede verse, es otro. No se habla de lo indefinido, sino de lo ilimitado.

Ilimitado quiere decir que, al proceder la motivación de la influencia interior, los descubrimientos y las creaciones originales (y no las copias de los modelos de otras empresas) son la catapulta de acciones, cada vez nuevas, no tienen límite.

La creatividad es un inmenso arsenal de propuestas nuevas, de maneras de hacer las cosas diferentes. Cuando el sujeto conecta con su fuente interior y se orienta a valores se siente libre. La libertad, sin cortapisas internas, genera ideas que se implantan, traspasando hasta los límites rígidos de las disposiciones legales, las estructuras empresariales rígidas o las normas corporativas que paralizan la expansión en los mercados.

Casos como el de Einstein<sup>103</sup> o Gaudí<sup>104</sup>, que despuntaron en sus ámbitos profesionales porque bebían de su fuente interior ilimitada (curiosamente dos casos en los que sus biógrafos describen que no se adaptaban al sistema educativo formal) ilustran lo que significa una motivación que tiende a lo ilimitado<sup>105</sup>.

La conexión con la propia fuente es riqueza mental, emocional y de toma de decisiones. Y, en su expansión, encuentra las maneras operativas de que esta riqueza

---

<sup>103</sup> Considerado el científico más importante del siglo XX. Autor de la *Teoría de la relatividad* por la que obtuvo el premio nobel de física en 1921.

<sup>104</sup> Arquitecto español autor de la *Sagrada Familia* de Barcelona. Pocas veces realizaba planos detallados de sus obras; prefería recrearlos sobre maquetas tridimensionales, moldeando todos los detalles según los iba ideando mentalmente. En otras ocasiones, iba improvisando sobre la marcha, dando instrucciones a sus colaboradores sobre lo que tenían que hacer.

<sup>105</sup> Que citeamos a personajes conocidos no quiere decir que no haya personas que, sin ser conocidas por el gran público, lideren sus empresas desde la gestión consciente de lo ilimitado. Los famosos son famosos porque tienen éxito reconocido, pero también las personas que no son reconocidas por el gran público tienen éxito, autoridad moral y dirigen desde la autonomía.

inunde a otros, produciendo situaciones muy rentables y que afectan a más personas. Estos líderes interiores suelen crear empleo, generar grupos y equipos de trabajo o diseñar servicios y plantear alternativas a los impedimentos.

Gaudí, Einstein o el mismo Steve Jobs<sup>106</sup> no repararon en los límites oficiales que la sociedad y las corporaciones dependientes tienen en la cabeza: que la riqueza depende de las estructuras de las organizaciones. Y, dado que van más allá de esos límites, pueden crear.

La creación no suele provenir de la comodidad sino de la precariedad, de las situaciones que exigen saltar lo convencional, darle la vuelta a lo que siempre se hace, para encontrar el modo propio, personal (no colectivo) de expansión.

Las organizaciones conscientes cuentan con profesionales conectados a sus fuentes interiores y, con ello, la prosperidad es ilimitada.

Pero... ¿acaso tenemos idea personal de lo ilimitado? ¿Tenemos experiencia de lo que es sentir la motivación que procede de *adentro*? Me temo que poca. Lo más parecido a experiencia de lo ilimitado del profesional moderno es la recta de una autopista corriendo a 200 kilómetros por hora; o los números de su cuenta corriente...

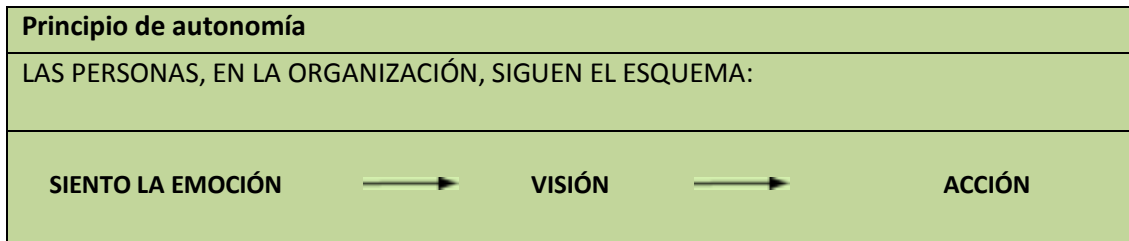
¿Cómo opinar entonces sobre lo ilimitado?

Como en las empresas dependientes no se tiene experiencia de lo ilimitado, adentro, entonces se denigra a incredulidad lo ilimitado.

---

<sup>106</sup> El creador de Apple, cuyas ideas se expondrán en otro capítulo más adelante.

## C.6. Emoción, visión, acción



Hemos visto en la segunda parte del libro que las empresas dependientes abordan las emociones con un método único: la negación y su consiguiente evitación.

Desde este enfoque, el propio estrés se trata frívolamente, con desconexión. Y para ello, se crean campañas y cursos de gestión del estrés que no son sino maneras de *paliar* los síntomas, como si pudiésemos sugestionar al cuerpo y al alma de que, relajándose durante un pequeño periodo de tiempo, recuperaremos la energía que hemos agotado.

En las organizaciones conscientes no se frivoliza el estrés sino que se interpreta, más que como agotamiento por hacer muchas cosas, como una señal de que las personas hacen cosas que no tienen que ver con ellas mismas, que están fuera de sus límites, de vivir siempre en tierra ajena, ausentes de sí mismas. Y la prueba está en que, cuando hacemos lo que nos apasiona, no nos agotamos, sino que nos regeneramos como individuos.

La regeneración, la elevación, el crecimiento interior son el norte y no el hecho de anestesiar los síntomas. Las empresas dependientes hacen sugerencias mentales creyendo que el ocio y los balnearios sirven para “desconectar” y facilitar la vuelta al trabajo, como si nada hubiese pasado.

En una empresa consciente nadie *desconecta* de ella misma. Todo lo contrario, sólo estar conectados, en cada instante, a la fuente interior, *da la vida*. ¿Por qué? Porque la conexión, en sí, es vida:

*En El Bulli<sup>107</sup>, considerado durante años el mejor restaurante del mundo, los cocineros y profesionales de sala, han pasado por este proceso: saben perfectamente que el diseño*

<sup>107</sup> **Renovación constante, experimentación y evolución.** Estos son los principios de acción de la organización. Y cuando han necesitado **más tiempo para crear, deciden cerrar el restaurante durante algunos meses al año**; mientras, el equipo se dedica a inventar conceptos, técnicas, sabores... sensaciones. De esta experiencia nace elBullitaller: un laboratorio gastronómico que combina la ciencia, los sentidos, la tecnología y la comida.

*de platos y del propio servicio, no es un trabajo afuera, de confeccionar platos gustosos para agradar a los comensales sino una conexión con el adentro.*

*De hecho, su líder, Ferrán Adriá, enseña a elaborar platos desde la inspiración en la naturaleza.*

Sí, eso he dicho, la inspiración, ese término que para algunos tiene connotación de pasividad y poca rentabilidad, es justo lo que hizo expandirse al mejor restaurante del mundo.

Desde la integración personal, las maneras de creación en el trabajo, provienen de dentro de las personas, de sus intuiciones y conexiones con la propia naturaleza de las cosas.

Veamos cómo funciona la creación de platos en el citado restaurante, *El Bulli*<sup>108</sup>:

*Un ejemplo de la inspiración en la naturaleza como punto de partida es, por ejemplo, la ensalada de remolacha cruda y cocida con caviar, para la cual nos inspiramos en los pétalos de una flor; o bien el nido de judías verdes con pinzas de bogavante y mollejas de ternera, claramente inspirado en el nido de un pájaro. La inspiración en obras de arte tiene su mayor exponente en los salmonetes Gaudí que visualmente querían reproducir un mosaico del genial arquitecto catalán. Pero la inspiración puede provenir de cualquier estímulo del mundo exterior, de cualquier objeto, como en el lazo de alcachofa con buey de mar, con el que se pretendía imitar los nudos de las cuerdas.*

Podríamos decir que Adriá no hizo nada pero sí que hizo: evocó la naturaleza de las cosas. Y de esa aparente “nada” surgieron nuevos platos

La gestión consciente del trabajo ocasiona precisamente esto: las personas, al estar conectadas con la fuente interior, permiten que los procesos de creación sucedan de manera espontánea. Así pues, la creación es la manera de tener valor diferencial en el mercado. En las organizaciones conscientes no se copia el servicio de otra empresa. *Porque crear... es no copiar*<sup>109</sup>.

Pregúntese el lector, cuando trabaja, escribe, planea un proyecto o diseña una estrategia comercial, de dónde les provienen las ideas: si de copiar ideas de otros o de su intuición creativa interior.

---

<sup>108</sup> Adriá, F., Adriá, A. y Soler, J. *Cómo funciona El Bulli: las ideas, los métodos y la creatividad de Ferran Adriá.*

<sup>109</sup> Esta frase es del chef Jacques Maximin (*crear es no copiar*), a quien escuchó Ferran Adriá.

## **Las maravillosas emociones que nos conectan para actuar**

En las organizaciones conscientes se sabe que, tras la conexión interior, sobrevienen emociones. Entonces no se niegan sino que se aprovechan como catapulta para la creación de proyectos y acciones.

Las emociones nos cuentan al oído cuál es nuestro siguiente paso, nos ayudan a construir el propio punto de vista de las cosas y, negarlas, equivale a negarnos a nosotros mismos.

Las emociones no han de controlarse pues están siempre ahí, como mensajeras de lo que tenemos que hacer o dejar de hacer. Ellas son los reales jefes (sólo que son interiores) y justo la obediencia emocional consiste en eso, en hacernos caso a nosotros mismos a través de nuestros jefes-emociones.

No hace falta una disciplina exterior pues el propósito de vida y la emoción consciente marcan la consistencia interior, que no es rígida, sino que surge naturalmente.

Una empresa consciente no descarta ni coarta, por ejemplo, la rabia; tampoco la depresión (aspectos éstos que las empresas dependientes marginan y quieren eliminar de sus sistemas de funcionamiento por considerarlas poco deseables y poco rentables). Lo que se hace es manejar la energía de estas emociones, creativamente: rabia como fuerza y depresión como momento para darse espacio.

El enfoque consciente mantiene que las emociones están para recordarnos que somos seres humano enteros, que sentimos emociones ante cada aspecto de la vida; sentimos al despertar, al lavarnos los dientes, al desayunar, al besar a nuestra pareja, al arrancar el coche o coger el avión, al concertar la siguiente cita con un cliente con el que nos sentimos a gusto o al que desearíamos no ver nunca.

Las emociones conspiran a nuestro favor, no son enemigas, sino mensajes necesarios para nuestro desarrollo como seres humanos. Negarlas es negarnos ver lo que es mejor para nosotros, para nuestro puesto o contexto de trabajo y para contribuir con el desarrollo de un clima en donde lo que sucede es pura renovación interior.

Los profesionales conscientes no se esconden en su fortaleza mental (justificándose, obligándose o excusándose) dado que esto es un riesgo que conduce a la insensibilidad con uno mismo.

Son personas entrenadas a manejar la frustración y a anticiparse a sus propias mentiras personales, revisándose emocionalmente porque las emociones son el termómetro de su creatividad. Al ser conocedores de sus emociones, saben lo que quieren (VEN, en su sentido más amplio). Sí, tienen visión.

La visión les hace realistas y libres para tomar decisiones conscientes, no temiendo las consecuencias, sino sabiendo que la estrategia emprendida puede reorientarse en cualquier momento.

La visión también les sirve para conocerse como seres humanos, saben lo que les “engancha” o les libera y contribuyen así a minimizar conflictos y plantear alternativas. Por lo tanto, no se atascan ni paralizan, sino que cuestionan y avanzan.

Sentir, ver y actuar. La emoción nos da visión y, negarla, nos lleva a aplastarnos o aplastar (sin decirlo) a otros. Y este es un riesgo al que las empresas conscientes se anticipan.

Propongo que, si existieron el *Homus Erectus* i el *Homus Habilis*... ¿por qué no puede evolucionar el *Homus Sapiens Sapiens* y convertirse en el nuevo *HOMUS EMOTIO*? El término *emoción* viene del latín (*emotio, -ōnis*) que significa "**el impulso que induce a la acción**".

## C.7. La comunicAcción consciente

LAS PERSONAS SON **CLARAS, TRANSPARENTES Y DIRECTAS**. LA COMUNICACIÓN IMPLICA QUE LAS DECISIONES CAMBIEN

Veamos el siguiente caso de una editorial en la que, la gerencia, para reducir gastos, ha pensado en despedir a 70 personas de un total de 280:

*Ante la imposibilidad de mantener la editorial con el número de personas que tiene en plantilla actualmente, el propietario-gerente de Edición reúne a los empleados para informar de la inminente necesidad de recortar en sueldos, además de otros gastos colaterales. Y presenta el organigrama con los 70 puestos que se tendrían que eliminar con sus consiguientes despidos.*

Pero el gerente de Edición, consciente de que la información de los despidos es sólo una estrategia evitadora de la verdadera comunicación, usó los principios de la comunicAcción, a saber, la posibilidad de que la decisión (manteniendo la necesidad de control del gasto) tuviese oportunidad de retroalimentación por parte de los empleados. Y los sucesos continuaron así:

*Tras la información, las personas se movilizaron para protestar por el reajuste. En una reunión, uno de los directores que iba a mantener el puesto, plantea la posibilidad de que, en vez de despedir a 70 personas, se rebaje el número de horas de la jornada laboral (y el sueldo) un 30% a todos, incluidos los cargos directivos.*

*Tras una negociación de dos días, las personas, por unanimidad, aceptan el reajuste. Y la empresa, sabedora de que los números cuadran con la necesidad de recorte, acepta la propuesta.*

Cuando se comunica verdaderamente (o sea, no sólo se informa) las personas sienten que se cuenta con ellas y ya no son víctimas de las informaciones corporativas, sino sujetos que participan en la toma de decisión. Sentirse considerado (sujeto de la decisión) hace surgir la fuente interior que lleva a proponer ideas en base a principios morales: en este caso se legitimó la pérdida repartida, evitando la desvinculación total de 70 profesionales.

El director que hace la propuesta de rebajar el sueldo a todos adquiere al instante autoridad moral, pues es quien primero muestra su actitud favorable a recortar su sueldo, en pro del mantenimiento del puesto de los demás. Su influencia moral se contagia, por lo tanto, al resto de personas de la organización.

Las empresas conscientes no informan a secas. No gestionan tomando la decisión pese lo que pese y sin tener en cuenta las consecuencias sobre las personas, sino que están abiertas a recibir el *feedback* de los profesionales involucrados. Adaptan las ideas de éstos a la toma de decisiones en un verdadero acto de *comunicAcción*: actuar mientras se comunica, teniendo en cuenta las visiones de las personas involucradas y liderando en base a principios morales.

### **El área ciega<sup>110</sup> se usa de manera sistemática**

Denotar que alguien es *incompetente* es algo natural en una empresa consciente. Es más, antes de que esto suceda, se plantean acciones de anticipación para que la persona vuelva a brillar en lo que hace, sea dentro o fuera de la organización. Pero conservar una persona, por el mero hecho de que lleva años o tiene familia que mantener, es algo que detiene la fluidez interna y la autenticidad del *feedback*.

Cuando una organización no usa el *feedback* auténtico (por duro que pueda ser) en sus intercambios entre profesionales, tiende a anquilosarse, a paralizarse.

Las reuniones de empresas conscientes basan su eje de acción en esto: en el *feedback* entre profesionales. Cada cual da su opinión sobre cómo percibe a los demás y él mismo se somete al *feedback* de quienes trabajan con él.

Cuando existe jerarquía moral, este proceso se produce de manera natural pues no hay lugar para la ofensa o el daño: si no estamos en propósito de vida o ya no somos lo competentes que éramos en el puesto, es hora de avanzar y desarrollar nuevas tareas que conecten con el momento interior en el que estamos. Y nadie se extraña.

La desvinculación del puesto es algo con lo que se cuenta, y no se vive con horror y apego. No funciona el aferrarse a los “derechos adquiridos” por antigüedad o inseguridad personal sino que las personas saben que su responsabilidad profesional es algo transitorio y determinado por el progreso interior. Lo transitorio es el puesto y lo permanente es la fuente interna, que es el elemento que no puede detenerse.

Así pues, los profesionales conscientes se actualizan a sí mismos con el *feedback* que reciben, primero de sí mismos, y luego, de las percepciones de los colegas o jefes que le acompañan en el trabajo:

---

<sup>110</sup> Lo que los demás (jefes, colegas y colaboradores) perciben de nosotros que nosotros no vemos de nosotros mismos.



*En una reunión de GFD, empresa de prefabricados para construcción civil, Lorenzo, jefe moral del equipo comercial, percibe que Antonio (un comercial) empieza a estar motivado por la formación de comerciales y no por la venta.*

*Otros colegas también han denotado que Antonio ya no está interesado en vender y le recomiendan en la reunión asumir tareas de formación interna para nuevos comerciales.*

*En la reunión, Antonio plantea dedicarse a seleccionar comerciales que lleven su sello y a coordinar esta tarea con la de diseño de una línea interna de captación directa de vendedores jóvenes. Así se impulsaría el valor diferencial de GFD en cuanto a estilo propio de vendedores. No en base a curriculum y entrevistas, sino en base a detectar la conexión consigo mismos (variables morales) de los futuros comerciales.*

En este caso, Antonio no se desvincula del departamento comercial sino que haya hueco en éste para desplegar un nuevo objetivo que repercute en la expansión de la empresa. Con lo que corroboramos que el enfoque en uno mismo (como consecuencia de la propia motivación) es rentable para la organización y no un detenimiento de la fluidez de las operaciones comerciales.

No sólo el área ciega personal está en juego (lo que no vemos de nosotros de nuestra gestión) sino que, alumbrando esa área ciega, se amplía la propia área ciega de la empresa que, con la contribución de los profesionales, expande la estrategia y se hace más visible de cara al exterior.

La fuente interior se manifiesta a modo de proceso interno, por fases. Y, en cada fase, se desarrolla una nueva experiencia que, al llegar a su límite, conecta con otra fase que está esperando a que se experimente dentro de nosotros. De esta manera, el trabajo es una excusa externa para el desarrollo interior. Y, cuando el trabajo ya no representa lo que conviene al desarrollo interior, ese trabajo sobra. Como consecuencia de ello se transforma dentro de la empresa o fuera de ella.

En empresas conscientes, los profesionales saben decir “me voy” cuando han apurado al máximo las posibilidades del puesto y éste ya no es un medio de expresión de las necesidades internas. No es un drama despedirse o desvincularse pues la seguridad es interior. La seguridad no la da el puesto ni las ventajas económicas que de éste se deducen sino la congruencia personal con las tareas que se realizan. Las personas eligen cesar una actividad concreta y se hacen responsables de la decisión, sin culpar a la empresa o a los colegas.

Los sujetos, por ende, son conscientes de su competencia y de cuándo pueden llegar a ser incompetentes y no se aferran a lo que ya no les motiva. Lo reconocen con

claridad, son transparentes y determinados y, con ello, la organización vuela en expansión y diversificación.

En el fondo, la esencia de la *comunicAcción* sistemática, clara y asociada a la toma de decisiones, es la transformación personal continua, dando luz a partes *desconocidas*<sup>111</sup> de nosotros mismos que están sin actualizar, sin realizarse conscientemente. Este proceso lleva a desarrollar estas partes desconocidas con experiencias concretas que nos hacen, no elevar el puesto en sí (lo que representa algo insignificante), sino elevarnos como personas para conseguir objetivos compartidos ilimitados.

---

<sup>111</sup> Suele ser que las personas, cuando optan por la evolución interior consciente, acceden a informaciones internas que estuvieron siempre allí, esperando ser descubiertas. De hecho, hay profesionales que, tras largos períodos dedicados, por ejemplo, a dirigir un departamento, sienten ahora que esto se les queda corto y necesitan re-crearse (pasar, por ejemplo, a investigar algo o diseñar un negocio propio). *Ser uno mismo* no es algo estático, sino puro movimiento al que nos debemos como individuos, abiertos al cambio y a la renovación constante.

## C.8. La autonomía como fuente de seguridad personal

NADIE ES PADRE DE NADIE.

LOS PUNTOS DÉBILES (**Y LOS FUERTES**) SON MONEDA DIARIA DE INTERCAMBIO SIN ESCONDER INCOMPETENCIAS O FRUSTRACIONES.

Estar arropados por una organización que asume la responsabilidad personal y que protege esconde un miedo básico de las personas que no se explicita: el miedo a la soledad.

En las empresas conscientes no se habla de soledad sino de intimidad: es imposible que alguien acompañado de sí mismo se sienta solo. Es imposible. Las personas que dicen sentirse solas no han desarrollado la intimidad consigo mismas. Y ello les hace buscar organizaciones paternalistas que las cobijen.

La soledad del directivo, del presidente del gobierno, del padre cuando toma una decisión difícil... son soledades humanamente necesarias. Todo acto humano se hace estando solos. Nacemos solos y morimos solos.

No es malo estar solos pero censuramos sin darnos cuenta nuestra tendencia a estar solos porque se cree que *lo normal* es estar acompañados. La inercia cultural tiende a legitimar *estar en compañía* sin importar de quién se esté acompañado porque lo que se rechaza (al evitar la soledad a través del acompañamiento) es la compañía con uno mismo.

Somos extraños de nosotros mismos, navegar por nuestro interior es un misterio insondable. De ahí que gusten tanto, al gran público, las películas de viajes interiores que *Hollywood* fabrica para los cines. Reflejan metáforas interminables de procesos interiores, de cuevas misteriosas con pruebas y señales, de misticismo proyectado en la pantalla<sup>112</sup>... Estas películas sirven de anhelo a quienes las ven. En éstas las personas recuperan -en la pantalla- lo que no hacen por dentro: los viajes iniciáticos y el conocimiento de sí mismos, el único trabajo posible que nos caracteriza como seres humanos.

“Sólo estando solos podemos estar en relación con todo”<sup>113</sup>. La soledad es la esencia del individuo y, el resto, es paternalismo y miseria interior en compañía.

---

<sup>112</sup> Recuérdese la saga de “El señor de los anillos”, de “La guerra de las galaxias”, “Star Trek” y otras... que plantean obstáculos y límites que los héroes van superando.

<sup>113</sup> Maharaj. N. Ser.

Soledad es intimidad, es esencia integrada. Y lo colectivo es mentira, una sugestión mental para pasar el “mal trago” de la falta de intimidad.

### **Una empresa no paternalista, sino autónoma**

*Desde la creación de TechSom<sup>114</sup>, su ideador, John Taylor, sabía que no quería contratar a nadie. Pensaba que la expansión de su proyecto empresarial no tenía que adoptar el sistema funcional de contrataciones progresivas hasta la obligación legal del contrato indefinido. Ni creía que los convenios pudiesen regular económicamente la prosperidad de las personas que trabajasen para él.*

*Así que diseñó intuitivamente el sistema actual de TechSom: una empresa de dispositivos tecnológicos de alto nivel en donde él es creador y propietario. El resto de profesionales presentan facturas por proyectos, siendo ellos, a su vez, autónomos.*

*Las tareas administrativas son todas subcontratadas (contabilidad, informática, salud...) sin necesidad de compromisos rígidos con proveedores fijos. Y la selección de personas no es tal: los profesionales que hoy día trabajan en TechSom no han ido formando parte del equipo porque enviasen curriculum a la empresa sino porque se enamoraban de la manera de hacer de John y creían en su autoridad moral.*

*Hoy día TechSom ofrece alternativas tecnológicas vía internet y desarrolla proyectos en las organizaciones sin necesidad de tener un espacio físico rígido, expandiendo a sus colaboradores (a modo de consultores) por las empresas de los clientes que reclaman sus servicios.*

*Empezó una persona y son 100 ahora los colaboradores autónomos de TechSom, aparte de los proveedores que sistemáticamente subcontratan para los servicios que no tienen que ver estrictamente con sus productos.*

Como empresa consciente, TechSom asume los principios básicos de la autonomía emocional y personal, a saber<sup>115</sup>:

- No se contrata.
- No se usa el curriculum para seleccionar.
- Los colaboradores llegan por adhesión atraídos por el proyecto de la empresa.
- La permanencia en la empresa la da la afinidad con los valores que comparten.
- No hay estructura jerárquica rígida sino jerarquía moral.
- Cada persona tiene vacaciones cuando quiere.

<sup>114</sup> Nuevamente se trata de una empresa en la que hemos intervenido.

<sup>115</sup> Compare el lector estos principios con los de su empresa actual.

- Cada persona organiza su tiempo.
- Cada persona cobra diferente a otra.

El enfoque dependiente es diferente y más bien acaparador: las organizaciones tienden a meter todos los servicios en la propia empresa: guarderías, farmacia, restaurantes y bar... Todo lo abarcan y poco subcontratan: recursos humanos dentro, dentro la enfermería, dentro las nóminas, los seguros, el ocio y hasta la misma seguridad personal. Todo dentro, en un clima protegido y prometedor de estabilidad<sup>116</sup>.

### **La incompetencia sin maquillaje**

Como puede ya suponerse, en las organizaciones conscientes las debilidades y fortalezas de los profesionales se muestran abiertamente, sin tapujos.

La frustración es frustración y no hay que cambiarla sino comprenderla y usarla a nuestro favor; la debilidad ante una gestión no es momento para disfrazarla sino para delegar y dedicarse a la actividad que genera fortaleza interna; y la sensación de incompetencia se discute para encontrar el siguiente nivel de cómo ser competentes de otra manera o en otro lugar.

No hay paternalismo ni cobijo de la mediocridad. Se expone lo que hay, lo que sucede y se actúa en consecuencia.

Los jefes no protegen sino que retan a los colaboradores a ser ellos mismos y éstos descubren lo que tienen que hacer cuando la pasión ya no existe en sus ejecuciones.

¿Qué es una empresa “sin padres”? El fin último de la conciencia, enraizada sobre sí misma, sosteniéndose en el vacío y destilando autonomía y creatividad en cada expresión del trabajo.

La autonomía es conciencia de ser, sentir y hacer:

- De saber lo que nos convence.
- Lo que nos conviene a cada instante.
- Saber lo que nos supera.
- Lo que nos sobra.
- Lo que nos falta.
- De sentir lo que es incongruente con nosotros.

---

<sup>116</sup> Para ampliar esta idea vuelvo a señalar la lectura del libro de David Amott *El culto a la empresa*, que expresa muy bien lo que las organizaciones dependientes procuran hasta el punto de asimilarse a sectas.

- De elegir la propia integridad.
- De trabajar con coherencia interior.
- De dejar el trabajo si ya no creemos éste.

El modo de ofrecer seguridad personal a los trabajadores, en una empresa consciente, es a través de la autonomía, lo que desarrolla adultos responsables.

Tanto la integridad como el hecho de ser conscientes son fenómenos que no tienen padres porque viven en nosotros y nadie es propietario de la conciencia. Nadie, salvo nosotros, somos el referente de nuestra seguridad personal y sólo la autonomía puede conducirnos a ello.

## C.9. La transformación de las situaciones de conflicto

LAS PERSONAS **VEN EN LOS CONFLICTOS Y DESACUERDOS OPORTUNIDADES** PARA CREAR, INNOVAR Y AVANZAR.

Cuando asistimos a la reunión de FADEX nos dimos cuenta de que había dos mundos:

*FADEX es una empresa de control de calidad, con clientes eminentemente privados a los que apoyan en cumplir las normativas legales de calidad. Cuando somos solicitados se nos informa que los conflictos son recurrentes, el malestar insoportable y el clima más que enrarecido.*

*Aunque el director general -y principal accionista- era partidario de expandirse en Europa, dos socios consideraban que era mejor expandirse en calidad interna, crear nuevos servicios e invertir en transformación local. El “conflicto” estaba entre las visiones diferentes del director general (partidario de la multi-nacionalización) y estos dos socios (partidarios de la localización de calidad).*

*Las posturas estaban muy enfrentadas pero el director general no quería renunciar a que “su empresa” perdiese la posibilidad de salir al exterior porque estaba convencido de que el futuro más rentable pasaba por esta expansión. Pero los dos socios mencionados tenían autoridad moral en las personas de la organización y, por lo tanto, el director no tenía nada que hacer para convencerles.*

*Dada la situación, nosotros sugerimos que no había ningún conflicto que resolver sino una situación que transformar.*

*Los dos socios entendieron enseguida que seguir apostando por la integración de todas las personas en el proyecto local era imposible y decidieron deshacer la sociedad con el director general y desplegar la estrategia cada parte por su cuenta, con las personas que, voluntariamente, decidieran unirse a una u otra parte.*

*Tras clarificar conjuntamente las diferencias de intereses y visiones sobre el negocio, se separaron. Y hoy en día, tanto el director general de FADEX tiene su propia empresa multinacionalizada, como los dos socios continúan con otra marca, pero realizando localmente los anteriores servicios de FADEX. Además comparten solidariamente clientes.*

En las empresas conscientes se considera que el conflicto sólo es aparente. No se evita sino que se traspasa, no con el fin de resolver nada, sino de transformar.

Las empresas dependientes ocultan que, tras el conflicto, hay intereses encontrados que difícilmente se llegan a explicitar. La mecánica dependiente es mostrar las posiciones pero se niegan los intereses subyacentes (que son las necesidades personales y reales que causan los enfrentamientos). Pero, más allá de ocultar las necesidades o intereses, se beligeran *en la forma* sin entrar en el contenido.

En el caso anterior la necesidad del director general es la expansión europea y la de los dos socios la local. Tras estas diferencias había otras: las diferencias de estilos, de formas de dirigir, de visión de la organización... Estas variables son las que analizaron los protagonistas del caso, para decidir su separación. Y fueron claros, sabiendo que el propio interés (egoísmo) es algo sagrado y respetable. Y que nadie pierde o gana por mostrar que está interesado en algo. Esta muestra de interés personal, en las empresas dependientes, se hace sistemáticamente pero se niega porque “no queda bien”.

En el fondo, no había nada que resolver (en el sentido de empeñarse en seguir manteniendo la misma estructura). La situación real era que, por un lado ambas partes estaban enfrentadas por dentro pero, por otro, unidas falsamente por preservar la cuenta de resultados. Lo que había que hacer era transformar: dos organizaciones que se expanden paralelamente dieron lugar a visiones complementarias, compartiendo clientes, pero sin un mismo techo de marca.

En la base de los conflictos subyace el sueño dorado de las organizaciones dependientes de que todo vuelva a ser como fue, que tal persona no me hubiese dicho lo que dijo o tal empresa no se hubiera comportado como lo hizo. Detrás del conflicto está el reproche de *lo que debió suceder que no sucedió pero debería haber sucedido*. Este entramado no es sino una irrealidad más de aquellas en las que creen las organizaciones que generan dependencia.

### **El conflicto como oportunidad, no como entretenimiento**

Resolver conflictos es un entretenimiento más de la mente organizacional dependiente. Crean el problema, esperan la reacción y proponen soluciones paternalistas, quedando todo en casa. Y en los trabajadores se ceba la falsa idea de que el conflicto se ha de resolver con las piezas actuales que lo generan. Y no transformando la situación, de la que son parte implicada. Es más, son la pieza fundamental.

El enfoque consciente es realista y propone implicar a las personas en la toma de decisiones desde la integridad personal. Y tener integridad significa elegir.



Las empresas dependientes eligen conflictos para resolver una y otra vez pero las conscientes eligen reconocerse autoras de la situación de enfrentamiento y plantean estrategias que dejan al descubierto la responsabilidad personal de cada uno. Tocan la estructura de la situación y no la dejan como estaba.

A partir de los atentados a las Torres Gemelas en New York del 11-S y los atentados de Atocha en Madrid del 11-M, se puso de manifiesto (más patentemente que nunca) la capacidad de los supervivientes -a un conflicto traumático- para transformar la situación de su vivencia en dichos atentados. Se reveló que hay personas que tienen una capacidad única de transformación interna que les hace darle la vuelta a la percepción de desastre e indefensión, para sentir que el conflicto vivido es una gran oportunidad de transformación personal.

Esta capacidad se ha venido a llamar *resiliencia*<sup>117</sup> y se define como la competencia del individuo para convertir la adversidad en oportunidad<sup>118</sup>.

Esta mal llamada “competencia” no es sino una cualidad instintiva de los profesionales conscientes, para los que no existen situaciones de conflicto sino catapultas para dar su siguiente paso interior, es decir, aprovechar la situación adversa para crear una nueva.

La *resiliencia* es la llave que abre el conflicto para plantear escenarios diferentes en donde todas las partes salen beneficiadas porque se unen con ellas mismas, sin pedir a cambio nada excepto salvaguardar el respeto de su propia integridad.

---

<sup>117</sup> Resiliencia proviene del ámbito de la ingeniería.

<sup>118</sup> Suele ser que la adversidad, y no la comodidad, desarrolla el pensamiento crítico.

## C.10. La visión común que procede de la individualidad en equipo

LAS PERSONAS TRABAJAN EN BASE A CONSTRUIR UNA VISIÓN COMÚN EN LA QUE TODOS CREEN.

Las personas ya saben; no hace falta que se les diga lo que tienen que hacer porque **ya saben.**

Por eso se caracteriza un adulto, porque ya sabe: tiene en la cabeza su idea de las cosas y cualquier estrategia de dirección de personas ha de anticiparse a que, lo que proponga, va a interceptar -en la mente de los adultos profesionales que dirige- con sus prejuicios, expectativas, temores y deseos.

Las personas no están vacías cuando trabajan con nosotros, sino llenas de ideas, preconceptos, juicios, precauciones y riesgos que las organizaciones dependientes no consideran importante detectar.

Y como no se detectan, entonces las personas saltan rompiendo acuerdos, haciendo cosas que desdican las decisiones consensuadas o manifestando su disconformidad en privado.

Hay leyes del pensamiento y aprendizaje adulto<sup>119</sup>, diferentes a las leyes del aprendizaje de los niños. Y las empresas normalmente las violan:

1. Los adultos ya saben. Las personas tienen representaciones e ideas previas sobre los temas y situaciones.
2. Cuando al aprender algo no se desaprende algo, no se aprende nada.

Todo aprendizaje es *desaprendizaje*.

3. El aprendizaje sólo es significativo para el sujeto cuando lo reconstruye él mismo. La experiencia personal garantiza el aprendizaje, independientemente de su signo.
4. Si quien aprende no sabe que aprende, no aprende nada.

---

<sup>119</sup> Estas leyes están inspiradas en Knowles, que es considerado pionero de la Andragogía (aprendizaje adulto). En su obra *La Práctica Moderna de Educación de Adultos: Andragogía contra Pedagogía* de 1970, presentó su *Modelo Andragógico*.

El aprendizaje es significativo cuando está fundamentado en las creencias del sujeto.

5. Es más importante la predisposición hacia el aprendizaje (o hacia la comunicación) que el propio contenido del aprendizaje.
6. Sin implicación, sin compromiso, el aprendizaje es una simple tarea a resolver y no es aprendizaje significativo. Por lo tanto, al dirigirnos a un adulto, tiene más importancia conseguir su actitud favorable a la comunicación que el propio acuerdo en un tema.
7. El aprendizaje significativo no es una cuestión de saber algo (conocimientos) o de hacer algo (habilidades) sino una cuestión eminentemente emocional.
8. Las propias necesidades son más importantes para el sujeto que las necesidades sociales o las normas colectivas o institucionales. De ahí que todo aprendizaje se fundamente en un proceso básicamente emocional (y no cognitivo).

Normalmente se trata al adulto creyendo que está vacío (como niños<sup>120</sup>) pero estas leyes del aprendizaje adulto indican que están llenos de representaciones previas de los conceptos, las tareas, los estilos de hacer; tienen inercias adquiridas y tendencias en la interacción con otras personas.

Las empresas conscientes parten del concepto de adulto lleno, pleno. Porque, si no parte de esta realidad, las estrategias pueden abortarse suponiendo que las personas acatan lo que se les dice sin cuestionarlo, sin entender que todo se filtra por el propio estilo de comprender, sentir y actuar.

Un caso interesante para contrastar este planteamiento es el fenómeno de la obediencia: más allá de la connotación negativa que la palabra pueda tener, obedecer es algo que las personas hacen en las empresas. Y el enfoque consciente se pregunta: ¿cómo van a obedecer las personas (afuera) si no se obedecen a sí mismas (adentro)? Si no partimos de las representaciones previas de las personas, de lo que ya saben, es imposible elaborar un sistema sólido de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo que el modelo consciente propone parte de esta individualidad (llena) de los profesionales adultos. Por lo tanto, se plantea que los hábitos instaurados son la causa básica de problemas futuros. Y se anticipa a ellos.

---

<sup>120</sup> También es una falsa creencia pensar que los niños están vacíos.

## Los hábitos

Las maneras de trabajar, de hacer, de pensar, de sentir y argumentar son rígidas y tienen un nombre: hábitos.

El manejo de los hábitos profesionales es el eje básico del cambio: si no cambian los hábitos, no cambia nada.

Un hábito es algo que tenemos incorporado pero no sabemos que lo tenemos. Es como una tendencia invisible que se puede observar pero, cuando se percibe y verbaliza a alguien que lo tiene, normalmente lo rechaza.

Si creemos que escuchamos y nos dicen que no se nos ve así, suele ser que nos resistimos pues el hábito se defiende ciegamente, a ultranza. Da seguridad y casi nos define como personas.

Los profesionales son adictos sin ser conscientes de ello. Creemos que la adicción es sólo a las drogas o al alcohol pero también existe adicción a los hábitos y esos hábitos pueden apoyar la toma de decisiones compartidas o todo lo contrario.

Las empresas también tienen hábitos: las dependientes adolecen del hábito del egocentrismo (que proviene de cercenar al egoísmo<sup>121</sup>) y las conscientes tienen el hábito del colaboracionismo, que parte de la individualidad llena de cada profesional.

Una y otra hablan de trabajo en equipo, pero en las conscientes éste es un hábito en sí.

Una prueba de auténtica solidaridad y colaboracionismo viene de la mano de un profesional español de Volvo, en una planta en Suecia:

*La primera vez que fui a Suecia, en 1990, uno de mis colegas suecos me recogía del hotel todas las mañanas. Estábamos en el mes de septiembre, algo de frío y nevisca. Llegábamos temprano a la Volvo y él estacionaba el auto muy lejos de la puerta de entrada (son 2000 empleados que van en coche a la empresa). El primer día no hice comentario alguno, tampoco el segundo, o el tercero. En los días siguientes, ya con un poco más de confianza, una mañana le pregunté a mi colega: ¿Tienen ustedes lugar fijo para estacionar aquí?, pues noté que llegamos temprano, con el estacionamiento vacío y deja usted el coche al final de todo...". Y él me respondió simplemente: "Es que como llegamos temprano tenemos tiempo para caminar, y quien llega más tarde, ya va a llegar retrasado y es mejor que encuentre lugar más cerca de la puerta. ¿No le parece?"*

---

<sup>121</sup> Al estar la personalidad exterior impedida de ser egoísta, la personalidad interior comienza a ser egoísta en su lugar. Y entonces el egoísmo se convierte en egocentrismo.

*Imaginen la cara que puse. Y con ella fue suficiente para que yo revisara en profundidad todos mis hábitos anteriores<sup>122</sup>.*

El caso rezuma de valores que son hábitos: visión compartida, respeto al otro y solidaridad, puras ilustraciones de lo que es la sinergia en una fábrica. Pero ¿de dónde procede esta pureza moral de los profesionales de Volvo? De una visión común que se ha convertido en hábito.

La visión común, la defensa de objetivos que van más allá del ombligo, compartir información, darla, esperarla, pedirla y recibirla, tienen una misma causa emocional: estar centrados en nuestro propio bien.

No hay acto humano auténticamente solidario que no parta de la solidaridad con uno mismo. Y sólo así, se apoya el bien de las otras personas.

Lejos de la perspectiva individualista del enfoque dependiente, en las organizaciones conscientes los hábitos repercuten en el bien común porque la seguridad se encuentra, primero, en uno mismo. Y asegurado el interior, la expansión al exterior es fluida, fácil, un acto natural de la propia humanidad.

---

<sup>122</sup> Confidencia escuchada en un programa de radio.

## C.11. El valor diferencial que procede de la riqueza interior

LAS PERSONAS **CREAN RIQUEZA** A PARTIR DE SUS APORTACIONES, SUS VALORES PERSONALES Y SUS VISIONES DE LA ORGANIZACIÓN. **LOS BENEFICIOS SE MULTIPLICAN** PORQUE LAS PERSONAS NO SE QUEDAN EN HACER PURAMENTE LA TAREA QUE TIENEN ENCOMENDADA.

ASÍ LAS ORGANIZACIONES ADQUIEREN **VALOR DIFERENCIAL EN EL MERCADO** (NO COPIAN SINO QUE CREAN A PARTIR DE LO QUE SON).

Abundancia es lo opuesto a escasez. En las organizaciones conscientes no existe una visión limitada de los recursos en tanto que se basan en los infinitos recursos internos de profesionales autónomos.

Una persona conectada a sí misma es un volcán de creatividad; por lo tanto, de expansión en el equipo de trabajo y en los servicios.

La abundancia se manifiesta de forma automática porque las personas se permiten la experiencia de la pasión. No hay fluctuaciones inestables en la “economía” interior. Cuando la riqueza no se aborda como independiente de la capacidad de creación de las personas, la economía empresarial es una fuente constante de riqueza y realización *para todos*. En las organizaciones conscientes se cree que el propio dinero es una consecuencia de creer en uno mismo y no algo que solamente se gesta afuera.

Las empresas dependientes mantienen una economía agarrada en el miedo de que la Bolsa, el mercado de propiedades, o lo que sea, pueda quebrar. Por lo tanto, es simplemente tan vulnerable e inestable como si estuviera respaldada por la creencia en un crecimiento eterno.

Son dos opuestos que mantienen girando la rueda de la ilusión económica. Una recesión puede atacar en cualquier momento y también puede hacerlo un enorme desastre natural o una crisis energética. Pero la necesidad de control externo ofrece a la mente dependiente un motivo para adquirir seguridad, una seguridad ficticia.

La creencia en que la posibilidad de riqueza está fuera de las personas (en los recursos externos: aferrarse a clientes, materias primas, publicidad) es muy frágil. La riqueza conectada al propósito de vida y la integración personal, por el contrario, es estable e inagotable.

## Steve Jobs<sup>123</sup>

En un apasionante discurso ante estudiantes que se graduaban, Steve Jobs cuenta tres historias de abundancia personal:

1. La primera historia la denomina "conectar los puntos" y la resume así: "creer que los puntos se unirán (las propias acciones que llevan al objetivo *que parte del corazón*) nos dará la confianza". Y añade: "esta forma de actuar nunca me ha fallado, y ha marcado la diferencia en mi vida".
2. La segunda historia es sobre "el amor y la pérdida" y dice: "me despidieron, había sido rechazado pero aún estaba enamorado. Me echaban de *Apple*. Fue lo mejor que jamás me pudo haber sucedido. *Había cambiado el peso del éxito por la ligereza de ser, de nuevo, un principiante, menos seguro de las cosas*".
3. La tercera historia es sobre "la muerte": "tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. *No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior*. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dice tu corazón y tu intuición. Ellos ya saben de algún modo en qué quieres convertirte realmente. Todo lo demás es secundario». "SIGUE HAMBRIENTO. SIGUE ALOCADO", señala al final.

Las claves de su visión, por lo tanto, son: seguir el corazón, mantener la ligereza de ser un principiante y el reconocimiento de la voz interior por encima de las opiniones de los demás. Y con estas claves renació y se lanzó a conquistar su universo personal, siendo considerado pionero e innovador en el desarrollo de sistemas informáticos que las empresas dependientes copian.

### El valor diferencial y no la copia

Aquellos que siguen dependiendo de los antiguos métodos de mantener una ventaja comercial sobre sus competidores se encuentran actualmente luchando como si estuvieran nadando en contra de una corriente. Las empresas que se fusionan, sin embargo, probablemente sean, muchas veces, más exitosas de lo que eran antes de la fusión. A pesar de que no pueden ser los verdaderos pilares de la nueva economía, las fusiones de las grandes corporaciones están definiendo la tendencia para nuestro futuro. No sólo simbolizan sino también apuntan a la potencia que se encuentra en la conciencia de que el universo interior es la causa de la prosperidad colectiva.

---

<sup>123</sup> Discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford durante la apertura del curso de 2005.

Las empresas dependientes son fuertes competidores y, a continuación, en el momento siguiente, están tirando de la cuerda en el sentido opuesto. El crecimiento de cualquier economía basada en la manipulación de la oferta y la demanda y la competitividad fuera de las personas, resulta fuertemente ineficaz al lado de estrategias de integración consciente. Es evidente que este planteamiento genera interferencias entre aquellos que se aferran a los viejos conceptos de economía.

Aunque lo desea controlar, el enfoque dependiente es impotente para predecir las tendencias de los negocios con apenas pocas semanas de antelación. Esto incrementa la incertidumbre entre aquellos que han hecho inversiones, ya que el dinero que estuvo aquí hoy podría desaparecer mañana. Las predicciones de las tendencias del mercado de valores no son más fiables que las previsiones meteorológicas a largo plazo. ¿Por qué sucede esto? Porque la economía está basada sólo en la distribución y circulación de la riqueza externa. Y ello seguirá siendo una causa importante de desequilibrio, estrés y temor para aquellos que están bajo su influencia (prácticamente todas las empresas en el mundo).

Pero las empresas conscientes saben esto y no temen a las fluctuaciones del mercado, sino que se anticipan y se consolidan sobre los recursos creativos y personales de sus profesionales. Con ello adquieren valor diferencial propio, sin necesidad de copiar los servicios o estructuras de otras empresas.

“Mi producto es mejor que el tuyo” es una creencia obsoleta y se basa en el trasnochado concepto de competitividad que mantienen las organizaciones dependientes. Valor diferencial es poner el corazón de las personas en lo que ven, sienten y hacen, desde la catapulta de su fuente interior.



## Contraste de los principios dependientes y conscientes

Principio de dependencia	Principio de autonomía
<p>1. LAS PERSONAS TRABAJAN <b><u>POR DINERO, POR PODER O POR AGRADAR A LOS DEMÁS.</u></b> NO SIGUEN SU PROPÓSITO DEVIDA (CREEN QUE NO PUEDEN HACER LO QUE QUIEREN Y TERMINAN HACIENDO LO QUE LES DA LA GANA).</p>	<p>1. CADA PERSONA DESARROLLA SU <b><u>PROPÓSITO DE VIDA</u></b> (HACE LO QUE QUIERE HACER EN CADA INSTANTE).Y ASI APOYA LA CONSECUCIÓN E OBJETIVOS CORPORATIVOS</p>
<p>2. LAS PERSONAS ESTÁN APARENTEMENTE DESMOTIVADAS CUANDO SUS VERDADERAS MOTIVACIONES SON LA OBLIGACIÓN, EL RESENTIMIENTO O LA VENGANZA. SON DEPENDIENTES, NECESITAN QUE SE LES DIGA LO QUE TIENEN QUE HACER PERMANENTEMENTE.</p>	<p>2. CADA PERSONA ESTÁ PERMANENTEMENTE MOTIVADA, ES AUTÓNOMA EN SUS RAZONES PARA TRABAJAR Y NO DEPENDE DE QUE NADIE LE DIRIJA PARA HACER SU TRABAJO.</p>
<p>3. LAS PERSONAS SIGUEN EL ESQUEMA:</p> <p>NIEGO LA EMOCIÓN →            CRITICO MENTALMENTE            ←          NO ACTÚO</p>	<p>3. LAS PERSONAS SIGUEN EL ESQUEMA:</p> <p>SIENTO LA EMOCIÓN →            VISIÓN            ←          ACCIÓN</p>
<p>4. LAS PERSONAS SE TRATAN COMO DATOS. SE INFORMA PERO NO SE COMUNICA. NO HAY COMUNICACIÓN PORQUE LAS DECISIONES YA ESTAN TOMADAS</p>	<p>4. LAS PERSONAS SON CLARAS, TRANSPARENTES Y DIRECTAS. LA COMUNICACIÓN IMPLICA QUE LAS DECISIONES CAMBIEN</p>

Principio de dependencia	Principio de autonomía
<p>5. EL PATERNALISMO Y EL PROTECCIONISMO SON LA PRINCIPAL MONEDA DE INTERCAMBIO. LOS PUNTOS DÉBILES (Y FUERTES) SE PRETENDEN ESCONDER. SE HACEN ESFUERZOS POR APARENTAR LO QUE NO SE ES Y, AUNQUE SE QUIERA NEGAR, NOS DELATAMOS. LAS INCOMPETENCIAS Y FRUSTRACIONES SIEMPRE ESTÁN AUNQUE SE NIEGUEN.</p>	<p>5. NADIE ES PADRE DE NADIE. LOS PUNTOS DÉBILES (Y FUERTES) SON MONEDA DIARIA DE INTERCAMBIO SIN ESCONDER INCOMPETENCIAS O FRUSTRACIONES.</p>
<p>6. LAS PERSONAS <b><u>TEMEN Y EVITAN LOS CONFLICTOS</u></b> PORQUE CREEN QUE ES MEJOR QUEDARNOS “COMO ESTAMOS” VAYA A SER QUE “LAS COSAS EMPEOREN”.</p>	<p>6. LAS PERSONAS <b><u>VEN EN LOS CONFLICTOS Y DESACUERDOS OPORTUNIDADES</u></b> PARA CREAR, INNOVAR Y AVANZAR.</p>
<p>7. LAS PERSONAS DISCUTEN Y CRITICAN. <b><u>SE “OBEDECE” (SIN COMPARTIR) LA VISIÓN DE UN SOLO MIEMBRO DEL EQUIPO</u></b> (EL JEFE, COMÚNMENTE) PERO CADA UNO MANTIENE SU PROPIA VISIÓN EN PRIVADO LLEVANDO A CABO ACCIONES INDIVIDUALISTAS Y DISPERSAS.</p>	<p>7. LAS PERSONAS TRABAJAN EN BASE A <b><u>CONSTRUIR UNA VISIÓN COMÚN</u></b> EN LA QUE TODOS CREEN.</p>
<p>8. LAS PERSONAS GENERAN <b><u>GASTO Y POBREZA</u></b>, DICEN QUE LES FALTAN MEDIOS, RECURSOS..., SE PASAN LA VIDA PIDIENDO, SE DA DINERO, INCENTIVOS, VIAJES... A CAMBIO DE MOTIVACIÓN. SE PIDE, SE PIDE, SE PIDE, SE QUEJAN, JUZGAN, ... <b><u>SE CONSIGUEN ORGANIZACIONES SIN VALOR DIFERENCIAL</u></b>, QUE TIENDEN A COPIARSE UNAS A OTRAS.</p>	<p>9. LAS PERSONAS <b><u>CREAN RIQUEZA</u></b> A PARTIR DE SUS APORTACIONES, SUS VALORES PERSONALES Y SUS VISIONES DE LA ORGANIZACIÓN. <b><u>LOS BENEFICIOS SE MULTIPLICAN</u></b> PORQUE LAS PERSONAS NO SE QUEDAN EN HACER PURAMENTE LA TAREA QUE TIENEN ENCOMENDADA. ASÍ LAS ORGANIZACIONES ADQUIEREN <b><u>VALOR DIFERENCIAL EN EL MERCADO</u></b> (NO COPIAN SINO QUE CREAN A PARTIR DE LO QUE SON).</p>

## Epílogo

Querido lector:

No bastan las páginas de un libro para re-programar mentalmente los hábitos atávicos de dependencia. Así, aunque estas páginas te hayan servido para aclarar ideas y re-conectarte con tus valores (y cuestionar también la validez de lo que has leído) no es extraño que tengas ganas de extrapolar los principios conscientes a tu lugar de trabajo.

Los ejemplos repasados partieron de personas como tú y como yo, que saben que la estructura de una organización es la clave fundamental para adoptar cambios y transformarse.

Y si te preguntas ¿cómo empezar a desarrollar un modelo consciente en tu organización?, la respuesta es: dándote cuenta de tu necesidad íntima de cambiar (desde dentro) y de tu intuición de que las cosas no funcionan como sabes que pueden funcionar.

Cada intervención que realizamos es una aventura diferente en cada empresa. Aunque ya conoces los principios esenciales del funcionamiento de las organizaciones conscientes, no intentes copiar a otra empresa:

1. Se hace necesario partir de ti, de tu modelo actual, analizarlo para detectar las creencias y pautas de dependencia que sirven a los profesionales que trabajan contigo.
2. Y luego, encontrar los bloqueos, límites, atascos e incongruencias que tanto se sufren las personas y que consienten con impotencia.
3. Finalmente, transformar la situación en base a los principios conscientes.

De tu realidad actual surge el modelo que se adapta a la organización en la que trabajas. No hay recetas, sólo principios que involucran acciones. Y estas acciones partirán indefectiblemente de quien cree en ellos, tú mismo. Y de tu creencia y acciones se alimenta tu autoridad, como un foco de luz intensa, hasta ser visible a tus colaboradores.

Lo mejor, sin duda alguna, está por venir: ser tú mismo y expandirte más allá de los aparentes límites que tu imagen te impone.

Te deseo un consciente viaje interior...

## Bibliografía

Adriá, F., Adriá, A. y Soler, J. *Cómo funciona El Bulli: las ideas, los métodos y la creatividad de Ferran Adriá*. Phaidon Press Limited, 2010.

Amott, D. *El culto a la empresa*. Paidós empresa, 2002.

Asad, I. *La danza final de Kali*. Edit. Ibn Asad, 2010.

Beck, J. *La vida tal cual es*. Gaia, 2007.

Bernays, E. *Cristalizando la opinión pública*. Gestión 2000,1998.

Bolles, R.N. *De qué color es su paracaídas*. Gestión 2000, 2004

Brostrom, N. *The transhumanism FAQ*. World Transhumanist Association, 1999.

Chödrön, P. *Cuando todo se derrumba*. Gaia, 1999.

Colley, A. y Kholberg, L. *The measurement of moral judgment*. Cambridge University Press, 2010.

Csikszentmihaly, M. *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Kairós, 1997.

Espinosa, J. *Dilemas en la carrera profesional del directivo: claves del éxito*. Gruporh.com, 2011.

Foucault, M. *Vigilar y castigar*. Siglo XXI, 1996.

Fundación Save The Children. *El estado de las mujeres en el mundo*. Reportaje en "El País semanal" *El mejor lugar para ser madre*, de 22 de agosto de 2010.

García, M. y Gil, F *Procesos de influencia social*. En F. Gil y Alcover. *Introducción a la psicología de los grupos*. Pirámide, 1999.

Jobs, S. *Discurso en la Universidad de Stanford*. Apertura del curso 2005.

Kaufmann, A. *El poder de las organizaciones*. CSIC, 1993.

Knowles. M. *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. Universidad Iberoamericana, 2001.

Kurzweil, R. *Singularity is near*. Gerald Duckworth Co. Ltd., 2006.

Lesser, M. *Zen business administration*. Gestión 2000, 2006.

Maharaj, N. *Ser*. Sirio, 2001.

Milgram, S. *Obediencia y autoridad*. En J.R. Torregroso y E. Crespo (comp.) Estudios básicos de psicología social. Hora, 1988.

Moritz, A. *Rasgar el velo de la dualidad*. Obelisco, 2010.

Pérez, J.A. *La influencia social*. En Morales, J.F. Psicología Social. McGraw Hill, 1994.

Pérez, J. *El modelo de J.B. Rotter*. En J. Bermúdez (dir.) Psicología de la Personalidad. UNED, 1985.

Rand, A. *La virtud del egoísmo*. Grito sagrado, 2006.

Semler, R. *Radical. El éxito de una empresa sorprendente*. Gestión 2000, 1999.

Wilson, N.G. y Luciano, C. *Terapia de aceptación y compromiso*. Pirámide, 2002.