



knowsquare .

PREPARADO POR: HELENA LÓPEZ-CASARES
PERTUSA

3 DE ENERO DE 2011

MUERTE POR DESCUIDO

EL LIBRO ABIERTO DE LA ACTITUD - ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

1.- El trabajo universitario

Hubo un tiempo en el que las empresas y sus culturas organizativas se volvieron tremendamente controladoras, capaces de matar el pensamiento, las ideas y, por supuesto, la independencia de los individuos, creando entornos internos poco democráticos pero, eso sí, sumamente paternalistas: «si aceptas no volver a pensar, nosotros nos haremos cargo de ti hasta que te mueras...»¹.

-¿Es cierto abuelo? –dijo Alex cerrando el libro-. ¿Existieron alguna vez empresas así? No sé cómo podían trabajar. Sólo de pensarlo me da claustrofobia.

-Pues no hace tanto de eso, hijo. Este trabajo que te han mandado en la Universidad me parece un buen ejercicio para que sepáis apreciar esta sociedad y no cometáis los errores del pasado que algunos vivimos y potenciamos.

-Abuelo, te compadezco. ¿Qué clase de sociedad era?

-La que teníamos, la que habíamos creado, la que nos habíamos buscado. Pero todo cambió tras la gran crisis que estalló en el año 2008, aunque por entonces no lo sabíamos y nos pasábamos el día lamentándonos de lo mal que nos iba. Pero para no liarle, vamos por partes, ¿te parece? ¿Qué necesitas exactamente?

-Sí, claro. Lo que nos han pedido en la Universidad es recoger un testimonio de un miembro de nuestra familia que conociera una de estas empresas y, a partir de ahí, hacer un análisis crítico.

-Pues ponte cómodo. Nuestro relato comienza mucho antes de 2008.

1.1.- La empresa mutante

Érase una vez una compañía dedicada a la fabricación de abonos, insecticidas y plaguicidas, llamada Hervol, que disponía de varias plantas de fabricación y empleaba a muchas personas.

Su fundador, Fernando Ortiz, procedía de una familia de labradores y había heredado el amor por la tierra. Así que desde el principio lo tuvo claro: estudiaría una carrera que le permitiera aportar su conocimiento hacia la naturaleza.

Tras licenciarse en Ciencias Químicas comenzó a trabajar en una compañía de fertilizantes y, tras unos cuantos años de dedicación plena en esa empresa, decidió embarcarse en su propio proyecto.

Fernando Ortiz fue un jefe muy querido por sus trabajadores. Casi todas las mañanas se paseaba por la sede central de su empresa saludando, preocupándose por la gente, deseándoles un buen día y visitaba el resto de delegaciones con bastante asiduidad.

Se mostraba abierto, accesible y razonable, transmitiendo ese respeto que nada tiene que ver con el miedo o el temor, sino con la admiración. Actuaba como un pulmón que saneaba los aires de su empresa, generando un clima saludable. Pero llegó un momento en el que todo esto cambió.

Hervol fue traspasada a la siguiente generación de los Ortiz de un modo paulatino. Su fundador era consciente de que las riendas no se podían soltar a las bravas y que el cambio generacional implicaba fuertes dosis de serenidad, lógica, paciencia y sentido común.

Las manecillas del reloj del tiempo empresarial se movían cada vez más rápido y las nuevas tecnologías precipitaban el aumento de competencia en el mercado y marcaban una necesaria modernización en la empresa, pero eso no significaba que las cosas hubiera que hacerlas a lo loco. Por eso, contrató un asesor externo que le ayudaría a establecer un plan para transmitir la empresa a la siguiente generación.

Tras este traspaso de poderes, el Sr. Ortiz decidió que ya era tiempo de vivir su propia vida y entregarse a los placeres de una justa y merecida retirada.

Hervol estaba en un mercado amplio y había ido diversificando su actividad hacia otras ramas, como el tratamiento de aguas. Esto implicaba que debía hacer frente cada vez a más competencia, debía gestionar una cartera de productos extensa, dirigirse a una mayor tipología de públicos y diseñar estrategias innovadoras para seguir una progresión ascendente y evolutiva.

Se constituyó un consejo de administración presidido por el ahora mayor accionista de la empresa, el hijo de Fernando Ortiz, se nombró como director general al sobrino del fundador y el resto de asientos fueron ocupados por los directores de las divisiones de negocio de Hervol.

El negocio funcionaba y crecía. La compañía estaba muy volcada hacia el mercado y la política seguía un claro enfoque hacia esa dimensión externa que se quería explotar y exprimir al máximo. Pero se olvidaban de dentro.

La puerta de la casa estaba barrida, pero en el interior de la vivienda el polvo y la suciedad reinaban. La visión puesta en el corto plazo hacía que la consecución de resultados de forma rápida fuera lo único que importara.

1.2.- La tensión se corta en el ambiente

-Fíjate, Alex hasta qué punto cambió el ambiente, que voy a tratar de reproducirte una conversación que tuvieron dos personas en la máquina de café.

- Se acerca la Navidad y aquí nadie ha dicho nada de la cena de empresa –comentó la secretaria de dirección al técnico comercial.
- Ya sabes, como creen que les hemos vendido nuestra alma, nos lo dirán de un día para otro. Yo la verdad es que cada vez estoy más harto.
- Ya, pero, hay que aguantarse –le respondió resignada la chica.
- Pues no. Cada vez que veo la risa de panoli de mi jefe me hierva la sangre. Me pone muy nervioso. Él cobrará una pasta, pero yo no y no me hacen gracia la mitad de las cosas –dijo cabreado el comercial.
- Bueno, me llevo el café a mi sitio que acaba de pasar mi jefe y me ha visto aquí contigo – zanjó la chica.

-Uf, qué tensión, ¿no? No podían ni tomarse un café tranquilos –contestó Alex muy sorprendido.

-Pues sí, imagínate cómo era el ambiente. Como sabes, el mantenimiento de una empresa en el mercado exige enormes dosis de creatividad para la generación de ideas innovadoras, una fuerte implicación para llegar al compromiso de los trabajadores con la empresa, una inyección de motivación para mantener viva la llama de la ilusión, así como un clima de confianza que dé rienda suelta a las ideas y aportaciones.

Y Hervol, mi querido nieto, no era un sitio para el desarrollo integral de las personas que trabajaban allí, que veían como su talento no podía ponerse en práctica porque no eran valoradas y se limitaban a cumplir con sus funciones. Prosigamos con la historia.

1.3.- Pero, ¿hay algo más importante que trabajar?

El día a día de la empresa se iba resintiendo y afectaba a su imagen externa de manera negativa, aunque la alta cúpula lo pasara por alto. Ellos estaban a sus cosas, a los resultados rápidos. Hervol se estaba estacando, mientras la competencia arrasaba con sus originales y bien pensadas estrategias, que emanaban de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Habían perdido todo contacto con la realidad, estaban ciegos, no veían más allá de sus propias narices y descuidaban el plano socio-integrativo de los trabajadores.

-Antes de seguir, te relataré otra conversación también cercana a la celebración de la Navidad que te ayudará a entender mejor la situación. Esta vez los protagonistas son la responsable de comunicación y su jefe.

-Vale, abuelo. Me estás ayudando mucho.

-Bien, pues, como en el otro caso, la reconstruiré lo mejor que pueda. Ahí va.

-Se está aproximando la fecha en la que solemos celebrar la cena de Navidad y me gustaría saber si sabemos ya algo de lo que vamos a hacer este año para ir informando a la gente poco a poco, ya que algunos me están preguntando cuándo va a ser, dónde y otros datos para organizarse. Además, tengo algunas ideas de cómo ir dando pistas, sin decir claramente lo que vamos a hacer, para mantener la emoción. Ya sabes que esto les encanta –dijo ilusionada la responsable de comunicación de Hervol.

-Adela, la verdad es que no tenemos tiempo para estas cosas. Supongo que cuando sepamos el día de la cena, lo comunicaremos sin más. No creo que sea lo más importante para los trabajadores. Lo que hay que hacer es ser más productivo y dejarse de tonterías –le contestó secamente su jefe.

-Menudo corte. Me dejas perplejo abuelo. No puedo entender cómo una persona con un cargo tan importante pensaba que todo lo que tenía que ver con el aspecto social de la empresa eran tonterías. Pero si es fundamental para la integración...

-Pues sí, pero en aquel momento no veíamos la trascendencia que tenía –dijo el abuelo pensativo, retomando el hilo del relato.

Y así, llegó un momento en el que el corazón de Hervol dejó de bombear porque estaba sumido en una terrible apatía, lo que afectó al resto de órganos, cayendo en un estado vegetativo. Se había abandonado y apartado la dimensión humana de la empresa.

El informe dictaminado por el forense fue preciso: muerte por descuido.

1.4.- Cambiar lleva tiempo

-¿Qué te parece Alex? ¿Te ha servido?

-Más de lo que te imaginas, abuelo. Pero tengo una pregunta.

-Adelante.

-¿Cómo es posible que la gente aguantara este panorama laboral durante toda una vida?

-Sencillo, la respuesta se resume en una simple palabra: seguridad.

-Sí, pero todo tiene un límite, supongo.

-Por supuesto Alex, la sociedad estaba en ese momento sumida en una etapa de cambio, pero las transformaciones no se producen de la noche a la mañana. Muchas de estas empresas desaparecieron por el camino, como Hervol, pero las que optaron por sobrevivir tuvieron que adaptarse, sus directivos se vieron en la obligación de reprogramar su mente para dejar de gestionar sus compañías como pequeñas dictaduras y crear espacios de libertad.

-Y una cosa más.

-¿Sí?

-Bueno, antes de irme a poner todo esto en claro y hacer el análisis me gustaría saber de dónde has sacado este ejemplo. ¿Conocías a alguien que trabajó en Hervol? –preguntó curioso Alex.

-Sí, la verdad es que sí.

-¿A quién?

-Yo mismo -respondió el abuelo con la mirada perdida.

-¿Tú? ¿Cuándo? ¿Cómo? Pero si tú tenías...

-Sí, no te sorprendas –le cortó el abuelo con un cierto aire de culpabilidad aún no superada. Yo soy el hijo de Fernando Ortiz.

-¿Fernando Ortiz? Pero si tú te apellidas Cerdón, tu padre se llamaba Mariano y el primer negocio familiar que fundó fue una consultora de certificación de calidad.

-Digamos que he dejado volar mi imaginación y he empleado algunos recursos literarios –matizó pícaramente el abuelo.

2.- Si no vigilas el fuego, el guiso se quema

Alex es un joven que ha crecido en un escenario hipotético posterior a la crisis del año 2008 y debe hacer un trabajo para la Universidad acerca de la realidad empresarial anterior a la crisis, que, en nuestro relato, suponemos que marcó un punto de inflexión.

El marco cultural de Alex está regido por unos valores diferentes a los que reinaban en las empresas de la época de su abuelo. Lo primero que llama la atención es la sorpresa que manifiesta el joven ante la falta de un espacio para la iniciativa del trabajador. Él ha crecido en un mundo en el que la creatividad es el principal valor del individuo y el entorno hace posible el despliegue del talento. Esa diferencia le produce un bloqueo mental.

El abuelo es testigo de una época en la que algunas empresas, dominadas por el cortoplacismo, la presión y la consecución de resultados por encima de cualquier otra cosa, se olvidaron de la dimensión humana del negocio.

En el caso particular de Hervol, la empresa actúa como un ente frustrante y terriblemente deprimente, en el que la inteligencia y el talento se tenían que someter a la jerarquía y la burocracia, que ahogan el pensamiento, el talento, la capacidad de cambio y cualquier atisbo de innovación.

Hervol acaba siendo estrangulada por sus propios miembros, que niegan cualquier iniciativa que se salga de ese absurdo cauce que la directiva ha trazado. Es una empresa en la que la comunicación brilla por su total ausencia, situación consentida por los trabajadores, que no se atreven a manifestar su descontento.

2.1.- Un paso atrás

Lo curioso es que en sus orígenes, Hervol no era así. Fernando Ortiz había propiciado un clima abierto, tranquilo, libre de presiones y agobios, amigable y positivo. Sus trabajadores le admiraban y respetaban, y se sentían orgullosos de pertenecer a una empresa en la que se eran tratados como personas.

Pero esto cambió con la siguiente generación, cuando el abuelo de Alex tomó las riendas. La nueva dirección impuso un estilo en el que se anuló la dimensión emocional, dando paso a la miopía del beneficio.

2.2.- La empresa plana

Hervol pasó de ser una organización circular a una empresa plana, sin vida, sin emociones. Los sucesores de Fernando Ortiz estaban obsesionados con los beneficios y no veían más allá. Por eso, en su política dejan de lado aspectos que influyen en el bienestar de los trabajadores y no tienen en cuenta el plano socio-integrativo. Los empleados son tratados como máquinas que se pueden programar y controlar.

Esto se percibe claramente en la conversación que tiene lugar entre la responsable de comunicación y su jefe ante la inminente llegada de la Navidad. La cena de empresa es calificada por el jefe como una «tontería», dejando al trasluz una creencia limitante de la organización: la productividad está reñida con los aspectos sociales del trabajo. ¿Desde cuándo?

En la Hervol del abuelo de Alex no hay compromiso por parte de los trabajadores, que practican la cultura de la queja entre compañeros, como se ve en la charla de la máquina de café. El malestar reinante acaba estancando a la empresa, paralizando a todos sus órganos vitales.

Se ha pasado de un marco cultural de valores humanos alineados con el trabajo a uno en el que domina el vacío y la presión, dos elementos que generan soledad y aislamiento.

2.3.- Empresas ciudadanas

Las empresas, como agentes influyentes de la sociedad, tienen una función muy destacada en la construcción de una ciudadanía responsable.

Un ciudadano es un individuo al que se le presuponen una serie de características que son básicas para construir una sociedad responsable. El ciudadano es alguien cooperador y colaborador, que tiene en cuenta a los demás, cuida y se preocupa por su libertad, dentro de un sistema ordenado, y desea contribuir al desarrollo del entorno.

Estas cualidades se pueden extrapolar a la comunicación porque su esencia es servir a la cooperación y al trabajo colaborativo que construye, no que destruye, es un elemento imprescindible para las relaciones productivas, no dañinas, y un cimiento que une a la sociedad fomentando la libertad del individuo dentro de la colectividad.

Es interesante destacar la evolución de la definición del concepto de empresa, que tradicionalmente se ha descrito como un órgano de la sociedad cuyo objetivo principal era la obtención de beneficio. Por supuesto, sin un rédito económico la empresa perdería su razón de ser y no justificaría su existencia. Pero lo que sucede es que el término económico nos sumerge demasiado en las garras de lo económico y puede dejar de lado esa labor de agente social que debe tener una organización.

Para ir más allá y darle a la empresa un cambio de orientación podemos transformar el sentido de la definición de manera exponencial con sólo sustituir la palabra «beneficio» por «valor». Este simple ejercicio encierra un nuevo paradigma y una ampliación de la visión empresarial, hasta hace poco desconocida.

No podemos seguir levantando empresas con un único enfoque: el económico. Las organizaciones deben ser centros de desarrollo de personas, ejes de evolución de la sociedad, motores generadores de valor, capaces de satisfacer los intereses de todos los grupos con los que se relaciona y, por supuesto, deben estar impulsadas por una gestión ética.

Esta nueva visión de bien común implica una reorganización del mapa mental de empresarios y directivos, un cambio cultural y organizativo y una amplitud de miras que hasta ahora no se había tenido en cuenta. Aquí ya no hay cabida para las dobles morales, las presiones fruto del cortoplacismo más egoísta, las manipulaciones deliberadas y demás malas prácticas que contaminan la cadena organizativa y trastornan mentalmente a todos los que tienen la mala suerte de estar cerca de personas dominadas por estos peligrosos comportamientos.

Las empresas no son islas en medio de ninguna parte. Están integradas en un ecosistema y, como pieza del mosaico, sus acciones tienen repercusiones en la sociedad. Introducen modelos de conducta, pautas de comportamiento y generan opinión.

No olvidemos nunca que las empresas están formadas por personas, que son las que impregnan con sus acciones y comportamientos el devenir empresarial, para bien o para mal. Esto significa que sin profesionales ciudadanamente responsables, es complicado que las compañías impacten de forma positiva en la sociedad.

2.4. La comunicación responsable

La comunicación, la puesta en común o la interacción siempre debe buscar el compartir posturas, llegar a un punto de entendimiento en el que sea posible compatibilizar opiniones y visiones que, a simple vista, parecían irreconciliables.

Y esto es posible desde la comunicación responsable, un nuevo enfoque que reduce las dualidades simplistas, permite al individuo exponer su opinión, pero desde el análisis y el criterio basado en la argumentación, favorece la pluralidad, enriquece el debate, actúa como sistema de control y contrapoder y aumenta las posibilidades de cambio en cualquier ámbito.

Las ventajas de la comunicación responsable en los entornos empresariales son múltiples. Algunas de las más visibles son:

- El fomento de la pluralidad de opiniones.
- La creación de una fuente de diversidad.
- La generación de oportunidades.
- El reconocimiento de multitud de perspectivas, que evitan la interpretación única.

La falta de comunicación produce una serie de bloqueos y puntos negros que hacen muy difícil la cooperación. Las consecuencias más comunes son:

- No hay lugar para la convivencia.
- La sospecha siempre está presente.
- No existe el diálogo.
- La colaboración da paso a la crispación.
- No favorece la participación activa de los trabajadores, sino la participación dañina.

2.5. ¿Y este clima que favorece una cultura abierta cómo se consigue?

Con organizaciones que sepan cultivar las dos dimensiones de su inteligencia: la estructural y la ejecutivaⁱⁱ.

La inteligencia estructural sería aquella que se refiere a las capacidades intelectuales y a la preparación específica para sacar adelante el proyecto. En una empresa de ingeniería estas capacidades serían los conocimientos en matemáticas, física, arquitectura y otras disciplinas que atesore la plantilla. Es decir, es su coeficiente intelectual.

La ejecutiva sería la relativa a los comportamientos de la empresa en el plano emocional. Es decir, es la famosa inteligencia emocional, concepto que fue popularizado por Daniel Goleman en el año 1995, tras la publicación de su libro *Inteligencia emocional*.

Si, como dice el pensador e intelectual José Antonio Marina, somos tan inteligentes como lo son nuestros comportamientos, está claro que para tener organizaciones inteligentes hacen falta líderes inteligentes, cuyas aspiraciones deberían ser lograr el éxito sostenido de las empresas y la felicidad de los empleados.

Estamos a las puertas de un cambio que debería dar como resultado la transformación de las organizaciones en entidades más solidarias, ciudadanas y ecológicas, que actúen con responsabilidad y se comporten en un marco de valores compartido de libertad y talento colectivo. Éste será un gran paso para construir una humanidad con criterio que se desarrolle en un equilibrio armónico y dé paso a la sociedad en la que vive Alex.

Merece la pena luchar por ello porque si no mejoramos las cosas que podemos mover, jamás conseguiremos mejorar aquello que no tocamos. Tenemos que cambiar lo que tocamos y romper la telaraña de la esfera del miedo, que se torna, en muchos casos, en acomodamiento.

Desde la mirada del empresario o del directivo, hay que predicar con el ejemplo y poner en práctica el componente humano en las organizaciones, pasándolo de los discursos, papeles y frases hechas a la política real.

Desde el punto de vista del trabajador, hay que incorporar los valores y virtudes necesarios para que lo que nos rodee sea cada vez mejor. Tenemos más poder de cambio del que nos imaginamos.

Si esta rueda que mueve las relaciones humanas y la sostenibilidad empresarial está adecuadamente enganchada al corazón del negocio, bombeará sangre a todos los rincones de la corporación.

ⁱ Carrión, Juan, *Culturas innovadoras 2.0*, LID Editorial Empresarial, Madrid, 2009, página 21.

ⁱⁱ Carrión, Juan, *Organizaciones idiotas vs. Organizaciones inteligentes*, 2007, Madrid, Prentice Hall.