



ALEJANDRO
MELAMED

HISTORIAS Y MITOS DE LA OFICINA

Lo que nadie cuenta

PRÓLOGO DE ALEX ROVIRA

 Planeta

Historias y mitos de la oficina

Alejandro Melamed

Historias y mitos de la oficina

Lo que nadie cuenta

Índice de contenido

[Portadilla](#)

[Legales](#)

[Prólogo](#)

[1. La gente trabaja mejor cuando está motivada](#)

[2. Se puede ser decente en un mundo indecente](#)

[3. No basta nacer con talento, hay que cultivarlo](#)

[4. No sólo llega el que trabaja duro](#)

[5. Hay que innovar para crecer](#)

[6. La oficina y el amor no son incompatibles](#)

[7. Es mejor una conversación difícil que el rumor](#)

[8. El acoso laboral existe en todo el mundo](#)

[9. Los grandes líderes tienen un don especial](#)

[10. No hay un techo de cristal para la mujer](#)

[11. Los traslados al exterior deben estar bien programados](#)

[Epílogo](#)

[Bibliografía](#)

[Gratitudes](#)

Melamed, Alejandro
Historias y mitos de la oficina. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :
Planeta, 2015.
E-Book.
ISBN 978-950-49-4413-3

1. Relaciones Laborales. I. Título
CDD 158.2

© 2015, Alejandro Melamed

Diseño de cubierta: Departamento de Arte de Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.

Todos los derechos reservados

© 2015, Grupo Editorial Planeta S.A.I.C.

Publicado bajo el sello Planeta®

Independencia 1682, (1100) C.A.B.A.

www.editorialplaneta.com.ar

Primera edición en formato digital: abril de 2015

Digitalización: Proyecto451

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático.

Inscripción ley 11.723 en trámite

ISBN edición digital (ePub): 978-950-49-4413-3

Prólogo

Sabiduría para la plenitud y la prosperidad

De vez en cuando surgen determinadas personas, exploradores de lo humano desde la lucidez y la bondad, que son capaces de nombrar y describir con gran rigor y pedagogía los principios que nos pueden ayudar a mejorar los entornos humanos integralmente. Alejandro Melamed es uno de esos exploradores que, a partir de un extraordinario trabajo forjado a lo largo de su vida, desde una erudición y sabiduría fraguada a golpe de estudio, reflexión y análisis, ha conseguido una insólita nitidez y transparencia que solo los grandes maestros son capaces de transmitir. Su experiencia es su mensaje; su autoridad nace de su coherencia; su sabiduría es la síntesis de la inteligencia puesta al servicio del amor, entendido como la voluntad de comprender, cuidar, inspirar y permitir que el otro pueda llegar a ser quien en verdad está llamado a ser. Ése es Ale Melamed.

Ale nos invita a conectar con las grandes verdades que, bien aplicadas, nos ayudan a transformar la existencia, a derribar los falsos mitos que acaban convirtiéndose en creencias tóxicas, esas que impiden la salud psíquica, intelectual y emocional de un sistema humano. También, Ale nos muestra que no podemos separar el universo de lo personal del universo de lo profesional, ya que en realidad la vida se nos despliega en una integralidad que no admite falsas fronteras.

Esta obra integra reflexiones sobre la motivación, la ética, el talento, el estrés, la innovación, el amor, las conversaciones difíciles, el acoso laboral y sexual, el liderazgo, las mujeres y los traslados al exterior. Y lo hace magistralmente, como no puede ser de otra manera, trenzando con nitidez, desvelando con pulcritud, sorprendiendo desde el rigor, sintetizando magníficamente las mejores fuentes y regalándonos su sabiduría, cada vez más reconocida nacional e internacionalmente, en el mundo del management a nivel global.

El libro que tiene en las manos es, pues, un impulso a la conciencia, a la diversidad, a la responsabilidad, a la ética, al compromiso y a la transformación positiva y necesaria. Y lo es porque su autor nos introduce en estos mundos entrando por la puerta de la oficina, pero su valor es tal que, aplicando lo que nos brinda, podemos transformar la vida, la propia y la de tanta buena y bella gente con la que colaboramos, trabajamos, cooperamos, compartimos, vivimos. La persona es el foco de esta obra. La plenitud, felicidad, sentido y prosperidad de la buena gente es el objetivo del autor. Ése ha sido siempre su propósito, y los que tenemos el privilegio de conocerle y trabajar con y para él podemos dar buena fe de ello.

No es fácil desvelar de una manera tan clara, tan prístina, universos de ideas tan diversos como el talento o la motivación, la ética o el esfuerzo, la innovación y el liderazgo, y todo el espectro de temas que cubre este gran libro que tiene en sus manos. Cada capítulo comienza con un aforismo magnífico, inspirador, para luego seguir desarrollando la idea con uno o varios relatos magníficamente estructurados, que te atrapan desde la primera línea y te ayudan a ubicar el concepto. Sigue Ale mostrándonos entonces los mitos o falsas creencias que giran alrededor de la idea que nos expone. Nos ilustra a continuación con lúcidas reflexiones propias acompañadas de rigurosas citas de los mejores referentes del campo que aborda, y concluye magistralmente cada capítulo con

su mirada, siempre sabia y apreciativa, que sabe sintetizar ejemplarmente los aprendizajes que nos regala.

En este libro encontrará intimidad, naturalidad, amabilidad, lucidez, honestidad, claridad, consciencia, rigor, verdad, fuerza. Autenticidad, en definitiva. Una autenticidad libre de falsas creencias y de prejuicios. Por ello, al leer las palabras de Ale, uno reflexiona, agradece y siente que necesita, de vez en cuando, detener la lectura para abrir el espacio a la propia reflexión.

Hombre sabio, erudito, lúcido, amable, y extraordinariamente generoso, síntoma este último inequívoco de la consistencia de todo lo anterior, quiero agradecer a Ale, mi apreciado amigo, el extraordinario trabajo que ha tenido a bien regalarnos al escribir este nuevo libro, que sin duda formará parte de aquellas obras que todos deseamos tener cerca, y que nos acompañan como un buen compañero de viaje que nos brinda luz en momentos de confusión, energía ante la resignación, sentido ante el futuro siempre incierto. Porque hoy más que nunca el desafío es humanizar a la humanidad, y Alejandro Melamed nos ayuda a ello, comenzando por la oficina, culminando en la propia vida.

Deseo que disfruten de estas páginas tanto como yo lo he hecho, ya que están impregnadas de sabiduría para la plenitud y la prosperidad de todos.

Feliz y reveladora lectura.

ÁLEX ROVIRA CELMA
Barcelona, diciembre de 2014

Introducción

En este libro, *Historias y mitos de la oficina*, intento presentar un conjunto de problemáticas y temas que ocurren cotidianamente en empresas, oficinas y variados espacios laborales. A lo largo de mi recorrido, durante más de veinticinco años de trabajar en diferentes organizaciones, de tener numerosas intervenciones en procesos de *coaching* y de consultoría, de dictar clases y estar en contacto con alumnos, con colegas, con profesores y consultores, he detectado que hay toda una serie de cuestiones a las cuales no necesariamente se les presta atención, a pesar de que modulan el quehacer cotidiano de las empresas, de las organizaciones. Me refiero a las historias personales, a aquello que se conoce como «historias de vida». Experiencias concretas, con nombre y apellido, que hoy quiero compartir con los lectores, respetando por supuesto la identidad de los protagonistas; por lo mismo, he cambiado los nombres y los detalles de algunas situaciones, pero sostuve la esencia de cada una de las historias que relato, porque son representativas de muchas otras que ocurren a diario.

Me siento un verdadero afortunado por la cantidad de gente a la que he tenido la posibilidad de conocer, por la variedad de experiencias personales que han compartido conmigo, y por las innumerables situaciones con las que he logrado tomar contacto. Pienso que una buena manera de transmitir ese caudal de experiencias —y reflexionar además sobre ellas— es partir de la narración de aquellas historias que son merecedoras de un análisis en profundidad. Por eso, cada capítulo de este libro se abre con una historia concreta, para tratar de entender luego cuál es la situación básica que se relata y, a posteriori, relacionarla con algún aspecto teórico y mostrar también cuál es mi punto de vista sobre cada uno de los temas que van apareciendo. Aunque tal vez haya que

preguntarse antes por qué elijo contar historias para entender mejor ciertas problemáticas comunes, muy frecuentes, del ámbito laboral. ¿Por qué compartir con el lector lo que se denomina *storytelling* (narrar historias)?

Bueno, hay diferentes maneras de aprender, de desarrollarse, de inspirarse, de crecer. Existen múltiples opciones mediante las cuales la gente puede ilustrarse. Una de ellas es el *storytelling*: compartir historias de vida. Cada uno de nosotros hemos expandido nuestros conocimientos a través de los relatos que nos han contado otros, que hemos ido escuchando a lo largo de nuestra vida. Todo el tiempo tratamos de contarles historias a los chicos; algunas son verdaderas, otras provienen de la fantasía, pero, más allá de esta distinción, lo cierto es que la gran mayoría resultan significativas porque nos ayudan a pensar nuestro mundo. Puede ser el relato de seres anónimos que de pronto pasan a ser noticia, como el drama de los treinta y tres mineros en Chile, o la historia impactante de Messi o la de Steve Jobs. Cada uno de estos relatos nos va metiendo en realidades diferentes, en situaciones particulares. ¿Por qué nos sucede esto? ¿Por qué nos impactan tanto las experiencias que viven los demás? Porque nos identificamos con el personaje, sufrimos y disfrutamos con él.

Pensemos en la experiencia de ver una película o una obra teatral. Nos compenetramos con cada uno de los personajes y con las situaciones por las cuales ellos pasan porque son para nosotros vivencias especiales, que representan una manera particular de sentir. Somos empáticos y nos metemos en la carne y en la cabeza del otro, en el cuerpo del otro, y sentimos lo mismo que él siente. Pero, a diferencia de lo que ocurre en el cine y en el teatro, en este libro no vamos a hablar de historias hipotéticas, sino de testimonios verdaderos con los que podremos rápidamente reconocernos. Son relatos con un grado de credibilidad e impacto muy diferentes, que nos mueven a preguntarnos si nosotros, en el lugar del protagonista, hubiéramos hecho lo mismo o no. En este sentido, recuerdo una idea del Rabí Najman de Breslav, bisnieto del creador del jasidismo,

del Baal Shemtov. Él decía que hay quienes cuentan historias para ayudar a la gente a dormir, pero yo cuento historias para despertarlos. Este libro busca exactamente eso: despertarnos a partir de las historias que vamos a conocer. Despertarnos y ponernos en alerta con cada uno de los temas que vamos a tratar. Temas que tienen que ver con la vida cotidiana de las personas que trabajan en una empresa. Y, en este sentido, tal vez ocurra que alguna de estas historias nos cambie la vida, porque muchas vidas han cambiado a partir del conocimiento de la historia de otra persona, al hacernos revisar nuestras fuentes, nuestro origen, nuestros posicionamientos.

Al igual que intenté hacerlo en mis libros anteriores —*Empresas depredadoras, Empresas (+) humanas* y *¿Por qué no?*—, el objetivo fundamental de *Historias y mitos de la oficina* es que cada uno de nosotros nos volvamos realmente protagonistas de nuestra propia historia. Porque ¿qué estás haciendo para desarrollar tu propia historia, para construir el mejor futuro posible para vos? Lo pregunto porque, en general, muchas veces adoptamos una actitud de victimización ante las situaciones que nos toca atravesar, en vez de apropiarnos de ellas y aceptar los desafíos, de hacernos responsables, como lo plantea Fredy Kofman en sus textos.

Recurrir a las historias de vida se ha vuelto una herramienta esencial para los líderes que quieren, de alguna manera, impactar en su gente, que buscan despertar la imaginación de sus empleados y colaboradores. Según señala Stephen Denning en uno de los libros fundamentales sobre este tema, *The Leader's Guide for Storytelling* (La guía del líder para narrar historias), las historias de vida deben tener cuatro elementos para ser realmente impactantes: estilo, credibilidad, preparación y cuidado en la forma como son relatadas. Las historias persiguen diferentes objetivos y sus desarrollos también varían e impactan de modo disímil. Narrar y hacer uso de historias de vida es realmente un recurso muy útil y facilitador para aumentar la productividad e incentivar la imaginación, para provocar la inspiración de las otras personas.

Captar los alcances de una historia no es una actividad compleja, no requiere ningún esfuerzo. Como una historia simple puede ser muy impactante, eso mismo nos permite transmitir conceptos complicados, de una manera accesible, a mucha gente.

Ahora bien, tenemos que entender que solamente el cincuenta por ciento del éxito de narrar una historia radica en la historia misma. Sabemos que, cuanto mayor conexión exista entre las necesidades e intrigas de la persona y el contenido de la historia, mayor será el impacto que produzca. El otro cincuenta por ciento depende de la capacidad y la posibilidad de transmitirla adecuadamente.

Un líder que utiliza historias en su interacción cotidiana puede ayudar a su gente a entender y a integrar ideas complejas. A comunicar valores. A impulsar la colaboración y, por supuesto, a beneficiarse con el conocimiento compartido. Y ése es el objetivo que persigo también en *Historias y mitos de la oficina*: tratar de compartir experiencias concretas y, a partir de las mismas, poder generar conocimiento compartido, expandir el conocimiento de cada uno de nosotros.

En su libro *Lead with a Story* (Lidere con una historia), también Paul Smith habla sobre el poder que tienen las historias. Hace referencia a la posibilidad de liderar a través de ellas, porque es la forma más efectiva de capturar y comprometer a una audiencia. Relatar historias, efectivamente, nos conecta con las emociones de cada uno de los que está participando de la actividad. Del mismo modo, con *Historias y mitos de la oficina*, quiero generar un compromiso diferente: pretendo que cada lector se conecte con las emociones que le produzca este libro y trate de entender que, a partir de las emociones, se generan una serie de mecanismos que nos permiten reaccionar de una manera diferente, pensar de otro modo.

Las historias son realmente un vehículo excepcional para describir una visión, para comunicar objetivos, para impulsar el cambio y, obviamente, para predisponerse de una manera diferente.

Ilustran los valores de la organización, definen la cultura y enseñan cuáles son los mecanismos aceptables de comportamiento en la empresa. Son una herramienta motivacional espectacular. Tanto que estoy seguro de que, luego de leer este libro, muchas personas podrán visualizar y dimensionar ciertas situaciones del presente, a las cuales no les encontraban un marco adecuado, y podrán identificar cada uno de sus elementos, e incluso darle un nombre a lo que les sucede.

Tal como señalan muchos de los autores que incluyen el *storytelling* en sus planteos, nuestra propia reputación se construye con las historias que los otros relatan acerca de nosotros. Eso también está presente en estas páginas, en las que veremos de qué manera podemos generar una concientización de lo que implica una historia real, una historia verdadera, para poder modificar nuestra percepción acerca de los otros.

Por otra parte, al escribir me he inspirado, además, en la propuesta que ofrece Álex Rovira en *La buena suerte*, que tuvo gran circulación desde su primera edición, en el año 2004. Se trata de un libro que es también una narración, un cuento, a través del cual intenta mostrarnos la diferencia que hay entre los conceptos «suerte» y «buena suerte». A partir de la leyenda del trébol mágico, explica cuál es el origen de la suerte y brinda un conjunto de reglas para generar la buena suerte, partiendo del hecho de que ésta depende de nosotros y es duradera. Somos nosotros mismos quienes la generamos, quienes la desarrollamos. Mientras que la suerte, en cambio, es azarosa y depende de otros. «La suerte a secas no depende de ti. La buena suerte depende 100 por ciento de ti», asegura Álex Rovira.

Hay una frase —atribuida a Woody Allen— muy relacionada con el concepto que quiero transmitir: el noventa por ciento del éxito se basa simplemente en insistir. Insistir, insistir e insistir. Perseverancia, persistencia, permanencia en el tiempo. Tratar de estar vigente es una de las opciones más básicas y simples que tenemos como para poder avanzar en esta dirección.

Bienvenidos a este fascinante desafío de abordar experiencias y leyendas urbanas de personas que sienten, disfrutan, sufren y gozan, ríen, discuten y lloran en su actividad laboral cotidiana. ¡Recorramos juntos el camino y disfrutemos del placer de aprender a partir de otros, proyectando nuestro propio ser!

Buenos Aires, diciembre de 2014

La gente trabaja mejor cuando está motivada

Quien tiene una razón para vivir, acabará por encontrar el cómo.

VIKTOR FRANKL

Jugarse por lo que uno quiere

Conocí a Juan de manera casual, por una cuestión muy específica. Si bien lo traté muy poco, tuvo la generosidad de compartir conmigo su historia y experiencia, que son por demás significativas. Lo que le pasó puede sucedernos a cualquiera de nosotros.

Juan se formó en una familia de clase media alta. Sus padres, ambos profesionales, se conocieron en la universidad, mientras estudiaban Ciencias Económicas, y se dedicaron a la administración, en especial a cuestiones relacionadas con el campo y la consultoría. Se casaron y tuvieron cuatro hijos: tres varones — Juan (el mayor), José y Carlos— y una mujer, Fernanda (la menor). La familia se desarrolló siempre en un ambiente de mucha camaradería, actividad social y deportiva. Los cuatro chicos estudiaron en un colegio religioso, donde, además de realizar estudios formales, trabajaron en la parroquia, llevaron a cabo actividades solidarias, hicieron intercambios estudiantiles y mucha actividad deportiva. En varias oportunidades, Juan representó a su colegio y al club —era integrante del equipo de básquet—; en ambos tuvo un protagonismo importante, hecho que se extendió a la etapa universitaria. Durante sucesivas vacaciones, compartió experiencias muy significativas con sus compañeros, vinculadas sobre todo a actividades scóuticas.

Como sus padres habían estudiado en la universidad pública, al igual que sus hermanos, Juan cursó una carrera en la misma casa de estudios; sus logros fueron valorados por toda su familia, que hacía de la celebración un arte, una ceremonia frecuente. Tenían un grupo grande de amigos, con quienes se reunían y festejaban frecuentemente. Vivían a unos veinte minutos de la facultad, por lo cual Juan podía llegar con comodidad a las clases y, a su vez, seguir conectado con sus amigos a través de las actividades

sociales y deportivas. La armonía que se respiraba en su casa le permitía desarrollar sus capacidades al ciento por ciento.

Cuando Juan se recibió, su primer trabajo fue en un estudio contable de los grandes, en el que entró como asistente. Su padre siempre le había dicho que la primera experiencia debía ser en una gran empresa, donde él aprendiera metodologías, lógicas, y pudiera entrenarse de la mejor manera posible. Su pasión seguía siendo el deporte y lo social; sin embargo, el trabajo lo motivó muchísimo. Luego de esa primera experiencia laboral, empezó una maestría en Finanzas, mientras comenzaba su segunda oportunidad en un conocido banco; allí pudo desplegar todas sus capacidades y aprender muchísimo, especialmente en relación con los conceptos y las nuevas tendencias en la administración financiera. Como en la maestría fue uno de los mejores promedios de su curso, le ofrecieron trabajar en una compañía europea muy importante de consumo masivo. Ése fue su primer trabajo gerencial: se desempeñó en el área financiera con gran responsabilidad, a pesar de su juventud.

Allí Juan tuvo la posibilidad de interactuar con diferentes personas de la comunidad económica europea y de generar vínculos y relaciones que a él lo ayudaban muchísimo; a su vez, obviamente aprendió muy bien sobre geopolítica, además de aplicar el inglés. Trabajó específicamente en el área de inversiones de la compañía, que era lo que a él le apasionaba y lo que le generaba muchísima adrenalina. Durante los cinco años que trabajó allí, afianzó sus conocimientos y expandió sus habilidades para relacionarse con múltiples interlocutores.

Sin embargo, problemas en la casa matriz, potenciados por las circunstancias locales económicas y de poco impulso a la inversión de empresas extranjeras, generaron que dicha empresa decidiera cerrar sus oficinas locales y Juan se quedara sin trabajo. Fue para él un golpe muy duro y decidió tomarse un período para reflexionar sobre su futuro y no apurarse para ingresar en otra compañía. Luego de tres meses de dedicarse a la vida social y de pensar en su

futuro profesional, tomando en consideración las recomendaciones de sus compañeros de la maestría, se reinsertó en el mundo laboral: primero, en una empresa financiera, en la cual estuvo un corto período; después en un banco, donde hizo un trabajo que le apasionaba y le generaba una muy buena retribución. Pero el banco fue absorbido por otra compañía y la posición que tenía Juan cambió, hasta que finalmente también lo desvincularon. Logró rearmarse rápidamente después del nuevo golpe y poco tiempo después lo contrataron para cubrir una gerencia temporaria en una de las grandes compañías del mercado internacional, de origen asiático. Aunque Juan desconocía por completo la filosofía de la organización y le gustaban en especial las empresas europeas, enseguida se entusiasmó con el lugar y comenzó a comprometerse, a trabajar muchas horas en el proyecto.

Después de esa primera etapa positiva, a los cuatro meses le ofrecieron una segunda posición, que él aceptó: debía reportar directamente a un director de área y tuvo también una *performance* muy positiva. Lo valoraban profesionalmente y lograba generar, además, muy buenas relaciones con todos los integrantes de la organización; aun sin proponérselo, se conjugan las dos cosas. Cuando llegó a ocupar un puesto gerencial muy importante en la organización —ya estaba como empleado efectivo—, se le presentó una oportunidad que lo puso ante la decisión de su vida: le ofrecieron una posición regional en otra compañía. Según le plantearon, la cantidad de trabajo que iba a tener era inferior y la compensación iba a ser un 25% superior a la que estaba recibiendo. Juan dudó muchísimo y consultó a mucha gente. Y decidió aceptar esa nueva propuesta asumiendo todo el dolor que le producía el cambio. Se sentía muy mal por el hecho de tener que renunciar a un trabajo que le gustaba tanto y le había abierto las puertas cuando muchos se las habían cerrado, pero la tentación era demasiado grande, porque le ofrecían un salario superior, la oportunidad de un trabajo regional con una disponibilidad menor.

Juan tuvo varias reuniones con cada uno de sus jefes, que no intentaron convencerlo de que se quedara en la compañía; por el contrario, le aconsejaban que tomara la decisión de la manera más tranquila posible. Justamente ese detalle —que sus jefes no lo presionaran para que se quedara— fue algo que lo hizo dudar muchísimo. El momento crucial ocurrió cuando lo invitaron a enviar su telegrama de renuncia para dar por finalizado su vínculo laboral. Mientras Juan atravesaba por la dura despedida, ya estaban abocados a encontrar un reemplazante, un proceso que duró más de un mes. Cuando todos daban por hecho que Juan se retiraba, ya que había firmado su ingreso en la otra organización, decidió quedarse en la compañía asiática, porque comprendió que su nivel de compromiso y fidelidad, su zona de confort en cuanto a los vínculos eran muy altos y no meritaba alejarse. Por otro lado, sentía que era la manera de retribuir aquello que él había recibido en un momento tan crítico de su vida, cuando estuvo sin trabajo.

Fue un caso paradigmático para la compañía, porque nunca se imaginaron que iba a modificar su decisión para quedarse. Obviamente, recibieron la noticia con suma alegría. Del otro lado, la sorpresa de los directivos fue bastante alta: a pesar de que entendieron la decisión, se decepcionaron. En la actualidad, Juan sigue desarrollando una carrera muy exitosa y afianzando su posición en la compañía que le dio una oportunidad de crecimiento.

Mitos sobre la motivación

√ «Sólo se trabaja por el dinero. La gente tiene una única motivación: la económica.»

Esto es un error. Hay que considerar que la económica es una de las motivaciones, la extrínseca por excelencia; sin embargo, son múltiples los factores que motivan a la gente. Es más, el dinero solamente es tenido en cuenta por quienes trabajan en las organizaciones en momentos precisos: cuando se cobra o cuando no alcanza. Pero la gente no está pensando todo el día en cuánto gana para trabajar de determinada manera. Si uno entiende cuáles son todos los elementos de la propuesta de valor y motiva

a la gente en función de los diferentes factores, la probabilidad de éxito es mucho mayor.

√ «A la gente se la trata sólo con zanahoria y garrote: poniéndole un estímulo económico por delante y, si no cumplen, el garrote como castigo.» Ésta es una forma de ver la motivación totalmente pasada de moda, inexacta, y totalmente alejada de la realidad. Reitero lo dicho en el punto anterior: las personas responden a diferentes tipos de motivaciones y existen diferentes aspectos que les generan adrenalina positiva para lograr los resultados. Lo que hay que hacer es conocer, entender y tratar de brindar lo mejor para que la gente pueda a su vez brindar lo mejor. Esto genera un círculo virtuoso en el cual todos saldrán ganando.

√ «A la gente no le gusta trabajar.» Ésta es una visión tradicional que está vinculada con lo que se llamó la «teoría X» y la «teoría Y». Cuando un trabajo es apasionante, cuando está relacionado con las pasiones de la gente, a las personas les encanta trabajar. Lo hacen con gusto, con placer. Creo que uno de los errores habituales es hacer proyecciones a partir de ciertas situaciones individuales, de gente que está muy frustrada en su trabajo y considera que los demás también lo están. Cuando se logra encontrar el reconocimiento adecuado en un trabajo que está relacionado con aquello que a uno le gusta, lo apasiona, lo convoca, lo desafía, la motivación viene por múltiples espacios y, obviamente, no hay una actitud negativa frente al trabajo.

√ «Sólo las grandes empresas tienen propuestas concretas para motivar a sus empleados.» Estoy totalmente en desacuerdo con esta idea. Toda empresa y organización debe generar su propuesta de valor, sus actividades motivacionales, porque es aquello que permite que la gente brinde lo mejor y genera los mejores contextos para trabajar de la mejor manera. Las propuestas de valor deben considerarse en todo tipo de organización, ya sea nacional o multinacional, pequeña, mediana o grande. Todas las compañías tienen que generar los mecanismos motivacionales para que sus colaboradores se encuentren en los mejores contextos.

√ «Cuanto más les das, menos trabajan.» Ésta es una forma rara y errónea de visualizar la teoría de la motivación. Creo que hay que brindar lo mejor para que la gente dé lo mejor de sí misma. Hay que dosificar, hay que saber graduarlo, hay que darlo en el momento apropiado, de la manera adecuada, pero bajo ningún punto de

vista es correcto que, cuanto le ofrecés a la gente un buen clima, trabaja menos.

√ «Sólo invierten en motivar a la gente aquellas empresas a las que les sobra la plata.»

Muchos consideran que las organizaciones que brindan elementos motivacionales a su gente lo hacen porque les sobra el dinero. Creo que es justamente al revés: al tener actividades motivacionales, al invertir en la gente, el retorno de esa inversión es alto y se generan nuevos ingresos. Cuanto mejor está la gente, mejores resultados suscita, mejores probabilidades de crecimiento va a tener la organización y, a su vez, más recursos tendrá para invertir en su gente.

√ «A los jóvenes no les interesa nada.»

Es otra de las teorías equivocadas que circulan. Básicamente está relacionada con una falta de entendimiento de las motivaciones de las nuevas generaciones, y las diferencias motivacionales que existen entre las generaciones nuevas y las anteriores. Considero que a los jóvenes sí les interesan muchas cosas; hay múltiples factores que los motivan e impulsan y que, una vez que se entienden estos factores, la probabilidad de generación de contextos laborales saludables, en los cuales todos salgan ganando, es mucho más alta.

Las nuevas tendencias en motivación

Conocer los factores por los cuales una persona se motiva o se desmotiva es, además de muy interesante, un desafío. A lo largo de todos estos años, he tenido la posibilidad de encontrarme con todo tipo de gente y de visualizar que los factores de motivación o desmotivación pueden ser totalmente diferentes y variar según las circunstancias. Son muchos quienes han estudiado —y estudian— este aspecto insoslayable del mundo laboral, porque determina el nivel de éxito de las compañías y de las personas que trabajan en ellas. Cuando hablamos de motivación, ayuda a entender mejor el tema revisar los aportes de ciertos autores que marcan cuál es hoy la tendencia.

Alguien que puede inspirarnos en esta dirección es Simon Sinek. Él plantea que la manera mediante la cual los grandes líderes inspiran a la acción lleva a rever y cambiar el enfoque tradicional de cómo estimulan los gerentes a sus colaboradores. Señala lo siguiente: tradicionalmente se explica el *qué* de las cosas; en algunas oportunidades, el *cómo*, pero difícilmente el *porqué*. Al explicar el *qué* y el *cómo* se establece un vínculo exclusivamente transaccional, en el cual las relaciones se dan a través de lo que hay que hacer; se trata de un vínculo funcional. Mientras que, cuando se explica el *porqué*, se acude al corazón de la gente. Cuando se impacta en el corazón de la gente, se logra un mayor compromiso en los demás. Como ejemplo, plantea que, si uno dijera «Yo tengo un plan», estaría convocando el *qué*, aunque podría dar cuenta del *cómo*. Cuando Martin Luther King habló y expuso su famosa frase «Yo tengo un sueño», estaba acudiendo directamente al corazón. Cuando uno recurre al corazón de la gente y les habla desde el corazón, la probabilidad de lograr impacto es muy diferente, por eso es recomendable tratar de hablar siempre desde el *porqué* de las cosas. Esto provocará que la gente asuma una actitud totalmente positiva respecto a la propuesta que le estamos haciendo.

Por otro lado, debemos entender que las prioridades han cambiado bastante. No alcanza con el rol tradicional de los gerentes y jefes, de dar órdenes o ejercer el control, sino que es mucho más importante encontrar nuevas herramientas que nos permitan forjar un vínculo con los colaboradores para que ellos se involucren y se sientan parte de la organización. Quien ha trabajado mucho en este sentido es Daniel Pink, uno de los expertos mundiales más importantes en temas de motivación. Él cuenta un experimento que realizó en el MIT (Massachusetts Institute of Technology), donde sometió a un grupo de estudiantes a distintas pruebas, como memorizar secuencias de números y resolver rompecabezas. Para incentivarlos y motivarlos, eligió recompensas en dinero; los investigadores descubrieron que en las tareas que eran mecánicas y repetitivas, los incentivos funcionaban de una manera esperada: a

mayor salario, mayor desempeño. Pero en aquellas tareas que requerían habilidades cognitivas y creativas, era exactamente al revés: a mayor remuneración, más bajo era el rendimiento. ¿Esto significa que el dinero no importa, que el salario no nos motiva?

Según Daniel Pink, el salario motiva, pero, en realidad, lo hace sólo hasta un cierto límite. Una vez que logramos ganar lo suficiente como para cubrir nuestras necesidades y expectativas básicas, nuestra motivación empieza a provenir de otras tres fuentes: la autonomía, el aprendizaje y el propósito. La autonomía genera una sensación de dominio y de responsabilidad sobre las tareas diarias y los objetivos establecidos. A todos nos gusta aprender y superarnos. La gente busca la posibilidad de trabajar por cuenta propia y lograr sus propios objetivos. El aprendizaje está relacionado con la capacidad de ser cada vez más efectivo y eficiente en la tarea, de incorporar más conocimientos y tener más maestría. Por otro lado, el propósito remite a tener una visión, algo que nos inspire, y a entender el *para qué* se hace algo. El mismo *para qué* que señalaba Simon Sinek: formar parte de un proyecto en el cual creo, en el cual visualizo que hay otro tipo de objetivos, que no es solamente ganar dinero.

Daniel Pink sostiene que realmente lo que hace que consigamos resultados extraordinarios viene dado por la motivación intrínseca: aquella que está dentro de nosotros, que se basa en nuestro deseo natural de dirigir nuestra propia vida, mejorar nuestra propia vocación y ayudar a construir cosas que vayan más allá de nuestra realización personal. Me parece que, en este sentido, cada vez más la teoría de Daniel Pink está cobrando fuerza en las organizaciones. Cada vez más la gente busca otro tipo de motivación, diferente del de la zanahoria tradicional.

El salario emocional

Con objetivos bien diferentes, pero todos ellos alineados —como responder a las demandas de las nuevas generaciones y la

incorporación creciente de talento femenino, disminuir los índices de ausentismo y de rotación, eliminar gastos innecesarios de selección, orientación, capacitación y desarrollo, incrementar la satisfacción, el compromiso y la fidelidad de sus colaboradores— las empresas cada vez más están poniendo foco en lo que se denomina «el salario emocional», en el que se incluyen diferentes conceptos, ninguno de ellos de carácter económico. Sí los que están destinados a satisfacer aspectos relacionados con la familia, el desarrollo profesional, el incremento de la calidad de vida y la vida integralmente equilibrada. Son todos aquellos beneficios, prestaciones y servicios brindados por la empresa, sin generar una modificación en el salario monetario del trabajador.

La gran meta es ofrecer a cada empleado una experiencia significativa, en la que pueda satisfacer sus necesidades personales, profesionales, familiares y sociales, donde la firma que lo contrata lo sorprenda con respuestas que, si bien no son «básicas», sí son clave a la hora de tomar la decisión de ingresar o permanecer. Es así que las políticas de flexibilidad horaria — denominadas de plasticidad o agilidad organizacional— permiten a cada empleado empezar su jornada o terminarla en función de sus propias realidades: es muy diferente la situación de una madre que tiene que recibir a sus hijos temprano, a la tarde, a la de un padre que debe dejar a sus hijos en el colegio por la mañana, a la de un joven profesional que le gusta acostarse temprano o a la de un técnico que debe sostener conferencias telefónicas con sus colegas en Taiwán. Las organizaciones más flexibles posibilitan trabajar desde el hogar o donde la persona decida, en función de la naturaleza propia de su tarea, la cantidad de días que la persona pueda y quiera; vestirse de la manera en la que el colaborador se sienta más cómodo; recibir un día libre por mes; no trabajar los viernes por la tarde; recibir una tarjeta de descuentos o participar de actividades de voluntariado en conjunto con colegas del trabajo.

Gay Puyal define el salario emocional como «cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria que

recibe un empleado a cambio de su aportación laboral». Y aclara que se denomina «salario» porque busca la identificación y la relación como contraprestación y también con equidad, reciprocidad y frecuencia. Se califica «emocional» porque, con independencia del satisfactor de que se trate —vacaciones, atención y necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto de clima laboral—, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos —la motivación del artista en términos coloquiales— y muy especialmente a los motivos trascendentes; es decir, la motivación del buen samaritano, teniendo en cuenta que la caridad bien entendida empieza por uno mismo.

Se trata de comprender cuáles son las razones por las que cualquier colaborador trabajaría contento, feliz, permanentemente, más allá de su salario económico, y trabajar a partir del entendimiento de este conjunto de factores para que quienes desarrollen sus actividades estén muy satisfechos, motivados y comprometidos todo el tiempo. También es un reconocimiento, escucha activa y valoración a la fuerza laboral.

El vínculo entre la persona y su lugar de trabajo

En relación con las propuestas de valor, existe un supuesto: quienes trabajan deben entender que ofrecen algo y, a su vez, el lugar para el que trabajan les ofrece a ellos una propuesta determinada. Si este intercambio no es mutuamente satisfactorio, el contrato no existe. Para ser claro en el planteo, precisemos de entrada que sostener un trabajo no implica estar casado de por vida con él. El vínculo laboral es eso: un vínculo laboral, y no uno amoroso.

Mientras uno trabaja, tiene que considerar que lo que le pagan por la propuesta de valor que uno le genera a la organización es superior a lo que uno ofrece. El día que uno considera que lo que le pagan es inferior a lo que merecería recibir, ya está insatisfecho; es el momento en el cual empieza a irse de la organización, por lo

menos desde el punto de vista psicológico. Por otro lado, la organización debe corroborar que el valor que le agrega cada uno de los empleados es superior a lo que la organización le paga como salario, beneficios, etc. Si el vínculo no se genera de esta manera, alguna de las dos partes se encuentra insatisfecha. Para que el vínculo laboral se sostenga, debe darse un contrato de mutua conveniencia. Si en algún momento esta mutua satisfacción no está presente, obviamente el vínculo laboral se rompe. Eso no implica maldad de una de las partes, ni negligencia de la otra; simplemente significa que el vínculo no puede trascender en el tiempo.

Otro factor a tener en cuenta es que en el mundo laboral actual, con el aumento de las conexiones y de las redes sociales, el vínculo que se establece entre la persona y la organización trasciende a la situación en la cual la persona está trabajando. De hecho, está comprobado que muchas veces los mejores embajadores de algunas organizaciones son aquellos que ya no trabajan en la misma pero mantienen un vínculo afectivo que trasciende al laboral. Uno tiene que intentar que las relaciones sean no sólo generativas, productivas y positivas exclusivamente en el escenario laboral, sino que puedan trascender el lugar y los momentos de trabajo.

De acuerdo con el modelo del Great Place to Work Institute, hay tres elementos centrales que impactan en la motivación de la gente: los podemos sintetizar en la naturaleza del trabajo (orgullo), los colegas con quienes se trabaja (camaradería) y los jefes para los que uno trabaja (imparcialidad, credibilidad y respeto). En estas tres diferentes dimensiones se encuentran muchas veces los elementos motivacionales o no. Muchas veces trabajamos sobre factores de camaradería, de compensación, etc.; sin embargo, el factor central—la naturaleza del trabajo— no motiva a la gente. Entonces, más allá de lo que una empresa pague, el trabajo no va a ser motivacional.

A diferencia de lo que se pensaba en otras épocas, cuando la motivación sólo es extrínseca y comienza y acaba en el factor monetario, no es seguro que ésta se sostenga en el tiempo, porque

puede generarse un círculo vicioso a través del cual sólo se demande una mayor compensación, y éste se convierta en el único motivo para que la gente trabaje o no trabaje. Pienso que cuando trabajamos desde las cuestiones más íntimas, cuando comprendemos la realidad de las personas, cuando sintonizamos bien con la gente, cuando trabajamos desde los verdaderos factores que estimulan a la gente a realizar bien y feliz un trabajo, ahí la probabilidad de éxito es mucho mayor.

El contrato psicológico

Desde el momento en que una persona es convocada por una empresa para desarrollar su actividad, independientemente de la propuesta económica concreta que se le haga y de aquello que esté documentado en lo formal, se generan múltiples expectativas (a veces reales, otras sólo fantasías compuestas por el propio candidato). Esas creencias, ideas, presunciones y sueños conforman el contrato psicológico que establece el trabajador con la empresa, que irá evolucionando a lo largo del tiempo, en función del cumplimiento o no de dicha expectativa y a partir de la renovación constante de dicho vínculo a lo largo del tiempo.

Recordemos que la felicidad también fue descrita como la brecha entre la expectativa y la realidad; cuando la primera es muy alta, la vara se pone mucho más alta, y cuando la realidad nos sorprende positivamente, nuestros índices de felicidad se incrementan. Lo mismo sucede con la satisfacción laboral: cuando nos generamos una sobre expectativa respecto a nuestro trabajo y el día a día nos demuestra que fue sólo una ilusión, que las demandas se incrementan permanentemente y las recompensas no materiales disminuyen proporcionalmente, nuestra relación afectiva con el trabajo empieza a deteriorarse y nuestra motivación disminuye vertiginosamente.

Denise Rousseaux la define como «una creencia individual en las obligaciones mutuas entre una persona y otra parte, como su

empleador. Esta creencia se basa en la percepción de un intercambio de promesas hechas (por ejemplo, empleo u oportunidades de carrera) en las cuales las partes están implicadas». Por su parte, Edgar Schein hizo referencia a «un conjunto de expectativas, no escritas en alguna parte, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y dirigentes de la organización». Mientras que en un trabajo de la Universidad de Alicante, a partir de la integración de diferentes definiciones brindadas en los últimos veinte años por diversos académicos, se señala que el contrato psicológico es «la vinculación entre un trabajador y su empresa, establecida a partir de las buenas relaciones existentes entre ellos y la satisfacción del empleado en su ámbito socio-profesional, fruto del cumplimiento de las expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes».

Y mi opinión es que esta última definición nos permite una aproximación más cercana al concepto. Por lo general, ante un nuevo trabajo, cada uno de nosotros genera su propia expectativa, más allá de lo formal, de lo que está escrito. Como en todo vínculo que se desarrolla a través del tiempo, el mismo se puede ir consolidando y fortaleciendo —en ese caso tendríamos un mejor contrato psicológico— o bien resquebrajando y debilitando —el contrato psicológico sería cada vez más frágil y poco sostenible—. Un contrato psicológico roto no implica que el empleado tenga que irse inmediatamente, ya que el formal aún está vigente. Pero sí significa que la motivación y el compromiso están muy por debajo de lo que podrían estar. La experiencia me dice que mucha gente con contratos psicológicos totalmente resquebrajados sólo generan frustración y, a mediano y a largo plazo, consecuencias psicológicas y físicas nocivas. Asimismo, contratos psicológicos renovados, realistas y saludables generan un círculo virtuoso de bienestar integral del que todos salen beneficiados.

El rol de las compañías en la motivación de sus colaboradores

El Corporate Leadership Council (CLC) es tal vez la organización de investigación en temas de Recursos Humanos que mayor avance tiene y que mayor cantidad de estudios científicos genera, a los cuales uno puede adherir e ilustrarse. En este sentido, es interesante analizar lo que ellos llaman las categorías de la *Employee Value Proposition* (propuesta de valor para el empleado) y por qué la gente trabaja. En los diferentes estudios que lanzaron en los últimos años, especialmente en aquellos que se dedican a analizar en profundidad la propuesta de valor para el empleado, sostienen que, en principio, hay cinco categorías de la propuesta de valor para el empleado: la primera de ellas tiene que ver con el reconocimiento hacia la gente; la segunda, con oportunidades; la tercera, con la organización; la cuarta, con la naturaleza del trabajo, y la quinta, con la gente con la cual uno interactúa.

Respecto a la compensación laboral, se consideran los reconocimientos, los *rewards* (recompensas), la remuneración, los beneficios de salud, el retiro y las vacaciones. En relación con las oportunidades, hablan de posibilidades de desarrollo, de carreras futuras, de la tasa de crecimiento organizacional, de la meritocracia y de la estabilidad organizacional. Cuando enfocan la organización, se detienen en el prestigio hacia los clientes, la diversidad, el empoderamiento de la gente (*empowerment*), la responsabilidad ambiental, la ética, la industria en la cual se desarrolla, el entorno informal, el posicionamiento y el reconocimiento de marca en el mercado, la calidad del producto o del servicio, el respeto, la actitud hacia los riesgos, el tamaño de la organización, la responsabilidad social y el nivel de tecnología. En relación con el trabajo, incluyen la cantidad de viajes laborales, la innovación, el impacto del trabajo, el alineamiento del trabajo con los propios intereses, la locación donde se encuentra ubicada la compañía, el reconocimiento y el balance entre vida laboral y extralaboral. Al enfocarse a la gente, hacen

referencia a la camaradería, al entorno de trabajo con los colegas, a la calidad de los compañeros y de los gerentes, a la administración de gente, en especial a la manera en que los líderes la conducen, y la reputación de los altos niveles gerenciales.

El CLC sostiene que una propuesta de valor hacia el empleado es un set de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como valor y que, a su vez, permite generar la mayor empleabilidad a cada uno de ellos. La capacidad de atraer al mejor talento de una organización está directamente relacionada con el modo en que tratan a su gente. Los beneficios que atraen de esta manera reducen la necesidad de un *premium* en la compensación en un 50% y le permiten a la organización tener mayor impacto en el mercado laboral para atraer a candidatos que incluso no están buscando trabajo. Los beneficios de compromiso incrementan, a su vez, el compromiso en los nuevos empleados en un 29% y mejoran el de los empleados estables en un 37%.

Es interesante el análisis que ellos hacen al plantear que las fuentes de atracción que conducen a trabajar en una compañía pueden ser diferentes de aquellas por las cuales la gente se desvincula. Los elementos fundamentales que impulsan la atracción del talento en este momento son la estabilidad, los beneficios de salud, la integridad y la ética de la compañía; mientras que los impulsores más grandes de la rotación de la gente son la calidad de los gerentes, la capacidad de administrar gente y el índice de crecimiento organizacional. Por otra parte, los atributos que, de alguna manera, son tanto de atracción como de rotación de la gente, están relacionados con oportunidades futuras de carreras y de desarrollo, con el respeto, con la compensación, con el equilibrio entre vida laboral y familiar, con la locación y el reconocimiento. Por lo mismo, estos últimos son los factores fundamentales en los cuales deberían trabajar las compañías.

Si analizamos cómo responder mejor al momento que estamos viviendo y de qué manera más efectiva preparar una propuesta de valor para los próximos años, es importante entender que cada uno

de los factores mencionados tiene un impacto diferente. Las tendencias que se visualizan desde el CLC muestran que en la actualidad están rotas las trayectorias de carrera, que son las que impulsan la rotación de la gente. En segunda instancia, la compensación total nuevamente es importante para la propuesta de valor al empleado. Y la tercera que se visualiza es que los pares, no necesariamente los gerentes, juegan un rol mucho más importante en lo que es atracción y rotación. Las sugerencias que se dan desde el CLC para tratar de responder a estas necesidades son:

1. En lugar de incrementar las tasas de rotación, realinear las trayectorias de carrera a través de proveer oportunidades de desarrollo realmente valorables una vez que uno termina el trabajo; es decir, que existan experiencias laborales realmente significativas para las personas.
2. En lugar de invertir más capital en el paquete de beneficios, focalizar los esfuerzos en una comunicación clara sobre las opciones que ya tienen disponibles los empleados: no generar nuevos beneficios, sino tratar de explicar claramente cuáles son los que están hoy a disposición de la gente.
3. Dejar de utilizar a la gerencia como el primer filtro decisorio y, en lugar de ello, tratar de empoderar a todos los niveles, para poder impulsar el compromiso de la gente y la fidelidad hacia la organización.

Es evidente que los paradigmas tradicionales están cambiando. Es necesario proveer el desarrollo, y no únicamente las promociones. La gente no sólo tiene que ascender dentro de la organización, sino que debe tener experiencias laborales que le permitan crecer de manera significativa. Por otro lado, la transparencia en los pagos es cada vez más valorada. La propuesta es alcanzar la transparencia a través de una comunicación bien focalizada en la gente, y que ellos puedan realmente reconocer todos los esfuerzos que hace la compañía en esta dirección.

Abundancia, excelencia y reconocimiento

En su libro *The Why of Work: How Great Leaders Create Abundant Organizations That Win* (El porqué del trabajo: Cómo grandes líderes crean organizaciones abundantes y ganadoras), Dave y Wendy Ulrich plantean que el trabajo es una forma de generar abundancia, y formulan siete preguntas que conducen a ello:

1. ¿Qué hace que se me conozca? Hay que identificar las fortalezas y ayudar a cada uno de los que trabaja en las organizaciones a crear las propias.
2. ¿A dónde voy? El trabajo debe satisfacer las necesidades y las metas, tanto de la empresa como de cada una de las personas que trabaja en la organización.
3. ¿Con quiénes voy? Hay que ver quiénes son las personas con quienes trabajamos y quiénes van a dar sentido al trabajo, al resultado que nosotros intentamos lograr.
4. ¿Cómo generar un entorno positivo de trabajo? Es fundamental encontrar la manera de estar comprometido con una cultura de valores dentro de la organización.
5. ¿Qué retos me interesan? Debemos identificar cómo podemos ayudar a la gente a crecer y disfrutar del trabajo.
6. ¿Cómo respondo a la disponibilidad y al cambio? Esto está relacionado con la flexibilidad y la resistencia que cada uno puede tener.
7. ¿Qué me causa placer? Es fundamental entender que la creatividad, el placer, el humor y el deleite tienen que estar presentes cuando trabajamos.

Cuando se cubren estos siete puntos y la gente que trabaja sabe por qué lo hace, viene la abundancia. Es decir, el sentido del trabajo no consiste sólo en ganar dinero, sino que el mundo laboral es una plataforma de lanzamiento para el desarrollo humano. El trabajo tiene que ver con el desarrollo de las personas y trabajar implica, además de disponer de una entrada económica, poder desarrollarse personal y humanamente.

Por otro lado, en el libro *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People* (Brillar: cómo utilizar la neurociencia para sacar lo mejor de la gente), Edward Hallowell explica cuáles son los

cinco pasos del ciclo de la excelencia, cómo hacer uso de la excelencia con bases científicas para lograr el desarrollo de la gente, para que la gente pueda brillar. El primer paso consiste en ayudar a que las personas puedan encontrar su trabajo más adecuado. Tal vez una de las dificultades habituales radica en que a la gente le cuesta encontrar el espacio laboral ideal en el cual mostrar todas sus capacidades y habilidades. El segundo, en ayudar a cada una de las personas que trabaja a conectarse con quienes están a su alrededor. El tercero, en fomentar e impulsar la creatividad y el juego en el lugar del trabajo. El cuarto consiste en colaborar con la gente e identificar cuál es el trabajo más crucial, el más importante, y enfocarse en él con toda la capacidad y diligencia posibles. Por último, el quinto paso es reconocer el trabajo de la gente.

La mayoría hoy vive conectada de manera permanente: los desbordan los mails, los tuits, los mensajes de texto, los inboxes, los WhatsApps, la existencia de numerosos blogs, las demandas constantes y múltiples que hacen que la gente sea más infeliz y menos productiva. Tal vez el desafío fundamental de las organizaciones resida en identificar quiénes son las personas que pueden desarrollar el trabajo con mayor plenitud y capacidad, con las habilidades que les permitan enfrentar esta realidad y no estar permanentemente enojados por las dificultades ante las cuales se topan a cada rato en el mundo laboral.

En el libro *1501 Ways to Reward Employees* (1501 maneras de recompensar a sus empleados), Bob Nelson plantea que los buenos gerentes saben que ellos —y no el departamento de Recursos Humanos, ni el gerente general— son quienes deben reconocer y recompensar a los empleados. ¿De qué manera? Con la creación de una cultura de reconocimiento. Por un lado, quien siembra cosecha. Si se reconoce el buen desempeño, los empleados repetirán su conducta en ocasiones posteriores. La gente que sabe que va a ser reconocida por las cosas que hace, y recibe la atención de sus superiores, tiende a repetir los comportamientos positivos. El

mejor reconocimiento es dependiente: cuando alguien elogia a otra persona no es una cortesía, está reaccionando a una acción concreta con una atención positiva. ¿Qué significa esto? No es que hay que reconocer y halagar cualquier cosa, sino aquellas cuestiones que agreguen valor y que realmente sean merecedoras de reconocimiento. Por otro lado, el mejor reconocimiento es gratuito. Los elogios siempre son bienvenidos.

Como vimos, las opciones para motivar a la gente son múltiples y de las más variadas. En general, lo que dicen los especialistas es que no necesariamente se requiere de un gran nivel de sofisticación en los reconocimientos sino, fundamentalmente, se trata de prestar atención a lo que la gente quiere, qué es lo que le resulta significativo y, a partir de ello, darle a entender que lo que uno le está reconociendo se relaciona directamente con lo que hizo.

Se puede ser decente en un mundo indecente

*Para que el mal prospere, sólo se requiere que los hombres buenos
no hagan nada.*

SIMON WIESENTHAL

Éste es mi límite

Patricia era una persona muy ambiciosa: la posibilidad de crecer en las organizaciones y obtener mayores resultados económicos siempre le resultó muy apetecible. Graduada en Comercialización, luego se especializó en el área de sistemas de información, y realizó posteriormente distintos cursos de actualización.

Consiguió su primer trabajo en un estudio muy pequeño, donde no se sintió muy cómoda. Su segundo trabajo fue en una consultora que importaba sistemas del exterior. Patricia se dedicó a la parte comercial y tuvo algunas oportunidades importantes de exposición ante ciertos procesos y tecnologías un poco más complejas. Después de estar dos años en esa compañía y de ponerse de novia con uno de sus integrantes, decidió salir al mercado en busca de otras oportunidades, teniendo siempre como meta central lograr un crecimiento laboral, profesional y económico. Asimismo, había invertido parte de sus ahorros en un par de proyectos que le resultaban interesantes. Dentro de las distintas opciones que estaba buscando, una alternativa que resultó ser muy tentadora para ella fue trabajar en una empresa de internet. Era un emprendimiento de dos jóvenes talentosos y emprendedores, que apostaban al crecimiento de este segmento y que veían muchas oportunidades en el futuro. Patricia exploró, a través de diferentes mecanismos, variantes dentro de esta opción y, después de seis meses, sintiéndose frustrada por la no materialización de la promesa inicial, decidió desvincularse.

Una empresa dedicada a la comercialización de software, que representaba a una de las firmas globales más importantes, le ofreció una alternativa de trabajo que se correspondía con su nivel de demanda. Cuando ingresó a trabajar en esta compañía de venta de software, las oportunidades que se le presentaron fueron muy grandes; especialmente le asignaron el proyecto para trabajar en todo lo relacionado con el trato con organismos estatales, que en

ese momento estaban haciendo una inversión muy grande en tecnificación, sofisticación e incorporación de sistemas informáticos. Patricia trabajó durante casi un mes exclusivamente en un proyecto vinculado con uno de los ministerios más importantes del país.

El problema se le suscitó cuando estaban terminando de preparar una licitación y sabían que tenían muy buenas posibilidades de ganarla. En ese momento, recibió un llamado a su teléfono particular de parte de uno de los funcionarios del ministerio para decirle que uno de los temas que no habían coordinado era que esta persona debía recibir una retribución del 20% del contrato sólo por permitirles participar en la licitación. El planteo le resultó completamente inesperado. Patricia no supo cómo reaccionar ante lo que, para ella, era una nueva e incomprensible situación, por eso pidió un tiempo para averiguar e indagar sobre el tema con su jefe. El representante del ministerio le otorgó veinticuatro horas para responder o, caso contrario, la empresa quedaba fuera de la licitación. Entonces, con bastante incomodidad, Patricia se comunicó con su jefe, quien le dijo que por supuesto estaban dispuestos a darle esa retribución al funcionario público que oficiaba como intermediario. Ella sostuvo que no estaba de acuerdo con esa forma de actuar, que eso podía traerle un perjuicio grande como profesional tanto a ella como a la compañía, y sugirió que convocaran una reunión con el comité comercial para tratar el tema.

Durante la reunión, las opiniones estuvieron muy divididas: eran muchos los que aceptaban darle ese 20% de comisión al funcionario para poder seguir avanzando, mientras otros se negaban a hacerlo. En ese momento, cuando empezaron a discutir, uno de los participantes comentó: «Pero si es lo mismo que hicimos con el otro ministerio. Venimos haciendo esto hace tres años». Frente a ese comentario, algunos se quedaron totalmente sorprendidos, porque desconocían ese tipo de comportamiento en la organización. Patricia también se desconcertó y propuso que entre todos trataran de aclarar la situación. Ella empezó a visualizar que el crecimiento de la empresa se había dado fundamentalmente gracias a la

participación en licitaciones tanto públicas como privadas, y que en todas ellas había brindado una retribución extraordinaria e ilícita a los funcionarios de diferentes compañías. Es en esa instancia que ella solicita hacer una interconsulta con la dirección regional, que se encontraba en los Estados Unidos.

Este pedido generó un gran desconcierto en todo el equipo; sin embargo, obviamente, no podían desoírlo, por lo cual organizaron una videoconferencia para el día siguiente, donde participarían todos los presentes. La reunión fue muy tensa, pero le sirvió a Patricia para corroborar lo que ya había vislumbrado: que buena parte del crecimiento de la organización se basaba en los favores especiales que recibían todos los gerentes de compras de sus clientes y de algunos funcionarios de los organismos estatales. En medio de la reunión con la gente de los Estados Unidos, ella sostuvo los códigos de conducta que, según creía, representaban a la compañía y aportó los argumentos legales que consideraba oportuno presentar; sin embargo, la oposición que recibió fue muy grande y la discusión, realmente, fue bien profunda. Su conciencia le decía que estaban equivocados, que muchos de sus referentes laborales tenían una actitud muy poco lícita respecto a la forma ética mediante la cual ella había sido formada. Era evidente que las posiciones entre los que estaban de acuerdo y los que planteaban un desacuerdo se habían vuelto irreconciliables. Los directivos estadounidenses dijeron que pensarían qué hacer, pero, como la respuesta no llegó a tiempo, Patricia decidió no participar en esa licitación.

Su decisión produjo un impacto negativo tanto en sus finanzas como en el lugar que ocupaba en la compañía. La consecuencia inmediata fue que Patricia sufrió una ruptura de su contrato psicológico con la empresa y decidió retirarse de la misma, gesto que acompañaron tres gerentes más, alineados con ella. No está de más aclarar que se retiró sin ningún tipo de indemnización, porque lo hizo de forma voluntaria. Al mismo tiempo, el mercado informático empezó a generar una serie de comunicaciones informales en las

cuales se comentaba cuál era el tipo de accionar que tenían ciertas compañías al respecto: había muchas que funcionaban de idéntica manera. Por lo mismo, ninguna otra compañía quiso contratar a Patricia, ya que había puesto en evidencia un funcionamiento ilegal y oculto. Muchos consideraban que estaba mal, pero también sabían que era la única manera para poder avanzar en los negocios.

Finalmente, junto con los otros colegas que se habían retirado de la compañía, Patricia decidió volver al mercado de internet, alejarse del mercado de desarrollo de sistemas, y generar un emprendimiento por su cuenta. Los primeros seis meses les costó bastante encontrar el nicho, reacomodarse, pero por fortuna lograron generar una firma dedicada a la auditoría de procesos de compra y un sitio de internet donde se podían hacer las denuncias correspondientes. Patricia quedó sumamente satisfecha porque actuó guiada por su propia conciencia. Tras esta experiencia compleja, comprendió que el crecimiento laboral, profesional y económico dejan de tener sentido cuando hay algún aspecto ético o moral que entra en juego. A través del tiempo, su empresa, que al principio fue muy pequeña, fue creciendo muy lentamente, aunque sus ingresos nunca alcanzaron el nivel que había tenido en la compañía de sistemas. Sin embargo, Patricia logró sostener la tranquilidad emocional y espiritual necesaria para poder seguir trabajando y creciendo profesionalmente.

Mitos relacionados con la ética en las empresas

√ «Por una vez no pasa nada.»

El más mínimo desliz de una persona es importante y sí pesa, y puede incluso llegar a costarle la carrera dentro de una compañía. Y si el acto es grave, puede tener como consecuencia ir preso. No se trata de la cantidad de veces, sino de que se es ético o no.

√ «Si sos ético, no llegás a ningún lado.»

Éste es otro de los mitos que circulan en las organizaciones, en las que se cree que no hay modo de crecer siendo ético. Sin embargo, pienso que las

personas que más alto van a llegar en el corto y mediano plazo son aquellas que tengan una inteligencia ética muy alta. Personalmente he corroborado que muchas personas que han llegado a los niveles más altos de las organizaciones lo han hecho con una ética intachable.

√ «Todos los jefes son corruptos.»

Es una generalización totalmente inapropiada al observar lo que es la realidad. Se es corrupto o no independientemente del nivel jerárquico que se tenga, y bajo ningún punto de vista ciertos niveles dentro de las organizaciones tienen mayor o menor tendencia a la corrupción.

√ «Los mejores negocios no son éticos.»

Los mejores negocios son aquellos que incluyen una postura ética. Obviamente, tal vez pueda haber una mayor ganancia en el corto plazo sin utilizar o sin poner en consideración la ética de la persona, pero bajo ningún punto de vista ello implica que sean los mejores negocios. Seguramente, si no se pagan impuestos, si se evade la justicia, en el momento de hacerlo se genere mayor rentabilidad, lo que no es sostenible a largo plazo, en que los costos serán muchísimo más altos si no se conduce con ética.

√ «¿Quién se va a dar cuenta?»

La mentira tiene patas cortas. Tenemos que hacer, ser, parecer y actuar en los negocios como si fuéramos observados de manera permanente por una cámara de seguridad y preguntarnos siempre si lo que lo que estamos haciendo podríamos contárselo a nuestros hijos o a nuestros padres con total y absoluta tranquilidad. Ésa es la manera de tener una prueba ácida, de saber si uno está actuando o no éticamente.

√ «La plata se hace fácil.»

La plata nunca se hace fácil. Como dijimos al principio de este libro, citando a Alex Rovira, la suerte se diferencia de la buena suerte. Recordemos que la buena suerte es aquella en la cual nosotros ponemos o generamos las condiciones para que las cosas ocurran. Es muy difícil que el azar nos traiga la plata o que ésta se haga rápidamente sin trabajo, sin inteligencia ni talento.

√ «Sólo hablamos de ética cuando hablamos de plata.»

Creo que no es así. Hablamos de ética cuando conversamos sobre el trato con el personal, cuando nos referimos al cuidado del medio ambiente, cuando hablamos de las relaciones interpersonales, cuando tratamos

también aspectos conceptuales, al tener en cuenta el tipo de negocio que realizamos, a quienes le vendemos o planteamos que la publicidad debe ser responsable. Hay múltiples facetas al hablar de la ética y no necesariamente éstas tienen que estar relacionadas con el dinero. La ética se vincula a una manera de hacer las cosas basada en valores, sustentada en valores firmes que se sostengan a través del tiempo.

La ética en las organizaciones

Tal vez uno de los grandes y más apasionantes temas para discutir es el de la moral, el de la ética en el mundo empresarial. Hacer las cosas bien en un mundo en el cual las cosas no necesariamente se hacen de esta manera. La realidad es que gran parte de los desastres económicos que hubo en el mundo, en los primeros años del siglo XXI, están vinculados con conflictos éticos, más que económicos. A nivel global, existe una crisis financiera que lleva a una crisis económica, y ésta, a una crisis social. Pero lo que pocos piensan es que todo está fundamentado en una crisis moral, ética, donde los valores que deberían tenerse en cuenta son muy poco considerados.

En la actualidad, poder trabajar de acuerdo con ciertos criterios éticos y morales es un gran desafío para las empresas. En cualquier lugar del mundo, a largo plazo, lo ético, lo moral, lo que se hace de acuerdo con cómo hay que hacer las cosas es lo que termina triunfando. Más allá de los resultados inmediatos que puedan obtenerse si se responde a un criterio carente de ética, eludiendo las responsabilidades de cada una de las partes, a largo plazo la moral y la ética conducen al éxito en los negocios. Hacer lo correcto, aun cuando implica tomar el camino más difícil, es la vía adecuada. Hay que anteponer este tipo de criterio a la hora de tomar decisiones.

Cuando hablamos de ética en las empresas, muchas veces lo hacemos desde un punto de vista teórico, ajeno a la realidad. Sin embargo, tener una mentalidad ética es disponer de la capacidad de actuar de manera adecuada ante cada uno de los acontecimientos,

en función de los valores que se persiguen, que se acuerdan entre las personas que conducen una organización. Vivir una vida ética y tomar decisiones basadas en la ética implica tener una actitud responsable dentro y fuera de la organización, tener una mentalidad y un acercamiento a la práctica muy claro y transparente. La clave de todo esto, me parece, está en cómo tomamos las decisiones, de qué manera la organización toma determinaciones sobre ciertos aspectos, porque evidentemente hablar de ética es muy lindo, simple y sencillo en apariencia; sin embargo, en la práctica, en la realidad cotidiana, se visualiza que hay momentos clave para ponerla en juego y llevarla adelante.

Las decisiones éticas tienen lugar, entre muchas otras situaciones, cuando se contrata gente, cuando se va a desvincular a alguien, cuando se promueve personal; pero también cuando decidimos con qué tipo de proveedores y clientes trabajamos, qué tipo de productos o servicios ofrecemos, cómo nos comportamos ante la competencia, qué hacemos en materia impositiva, cómo define la compañía sus estrategias de crecimiento, qué tipo de venta y publicidad hacemos. Así podríamos seguir enumerando muchos otros aspectos en los cuales se visualiza o no en la práctica esa ética de la cual tanto hablamos, desde el cuidado del medio ambiente hasta el de la comunidad, pasando por las elecciones más simples, como compartir o no decisiones con los colaboradores de la organización. Obviamente que también pasa por el respeto por las normas del país y de las laborales, por las oportunidades que tiene la gente de compartir con su familia, por la flexibilidad, la diversidad y las capacidades diferentes de las personas. La ética que empleamos depende no sólo del respeto de los valores, sino de la valoración profunda de cada uno de estos aspectos.

En primer lugar, las decisiones éticas requieren de individuos que tengan capacidades y cualidades para poder desempeñarse de esta manera, la competencia para reconocer los aspectos éticos en situaciones de riesgo y pensar en las consecuencias y en las resoluciones alternativas que podría llegar a tener cada una de

estas situaciones. En segunda instancia, es imprescindible disponer de la confianza para buscar diferentes puntos de vista y después decidir qué es lo correcto para hacerlo en el lugar y momento oportuno. En tercer lugar, se trata de tomar las decisiones, también las difíciles, que requieren cierto aplomo. El requerimiento de organizaciones éticas y de gerentes éticos es uno de los pedidos más grandes que hacen las nuevas generaciones, porque se han decepcionado en cuanto a la capacidad y los modelos de liderazgo no éticos que han visualizado. Lo mamaron, lo vivieron. Son mucho más democráticos y participativos, y en esta dirección, también demandan que quienes trabajan dentro de las organizaciones tengan esas capacidades y esa actitud ética, basada en valores al servicio del negocio, de la comunidad, de lo que realmente se está haciendo.

Uno de los verdaderos objetivos que debe perseguirse entonces es lograr la sustentabilidad en la ética y, fundamentalmente, poder tomar decisiones difíciles y aplicar los valores, más que nunca, en los momentos complicados. Lo que la gente va a observar, a valorar, a tomar en consideración, es la manera como la compañía ha tomado decisiones en situaciones críticas, de qué modo ha actuado ante situaciones complejas no sólo desde los fundamentos sino, sobre todo, desde el accionar cotidiano. Una actividad que sea lícita, con democracia auténtica y participación activa de todos los colaboradores, con respeto hacia todos los interlocutores, utilizando materias primas que sean realmente adecuadas, compitiendo de manera apropiada, pagando los impuestos, asumiendo responsablemente la actitud con el medio ambiente, hace que la gente quiera trabajar en este tipo de compañías.

Son innumerables los textos que hablan de ética en las organizaciones, por lo que podríamos extendernos páginas y páginas. En este sentido, creo que hay otro componente a considerar: el tipo de producto que se comercializa o el servicio que se presta. En segundo lugar, la formación que se le brinda a la gente para poder seguir creciendo. En tercera instancia, la ética tiene que

ver también con el tipo de manifestación constante que se hace sobre ella. En este sentido, lo importante no es predicar sobre ética; la mejor prédica es aquella que se visualiza, como ya he señalado, de manera cotidiana: la materialización ética en el día a día, la puesta en práctica en cada oportunidad que se nos presente. Es obvio que también tenemos que sentirnos resguardados por ciertas políticas, procesos y documentación que avalen y respeten lo que estamos diciendo.

Toda compañía debe contar con un código de ética que establezca claramente qué es lo permitido y qué es lo prohibido, para evitar cualquier tipo de susceptibilidades y, a su vez, valorar, premiar y reconocer a aquellos que actúen de manera acertada y tomar las medidas correctivas con los que no cumplen con lo establecido. Por otro lado, también hay que tener una actitud de ciudadanía responsable, tanto como empleador, proveedor o cliente, acorde con la ética que hace que el círculo virtuoso siga desarrollándose, potenciándose y generando óptimos resultados. Son muchísimos los casos de compañías que tuvieron un crecimiento enorme, pero que, al no estar basadas en criterios éticos, llevando adelante un trabajo decente en el más amplio sentido de la palabra, han visto desaparecer sus organizaciones o bien las han visto caer rápidamente. Al respecto, tanto las microdecisiones como las macrodecisiones implican asumir una ética. La continuidad de una trayectoria basada en la ética es lo que hace que una compañía pueda o no ser atractiva para los que quieren trabajar en ella, para los que quieren hacer negocios con ella. Para las organizaciones una preocupación prioritaria debe ser la de cumplir con lo que se dice y no tratar de buscar los mecanismos alternativos para conseguir resultados de maneras espurias, poco claras y poco sostenibles en el tiempo.

La inteligencia moral

En términos simples, la inteligencia moral es la capacidad de diferenciar lo que está bien de lo que está mal de acuerdo con principios universales. Es la capacidad de aplicar principios éticos universales para elegir y actuar en función de las convicciones, los valores y los objetivos. La inteligencia moral no es arbitraria ni es idiosincrásica; por el contrario, ciertos principios morales fundamentales están presentes en todas las religiones y tradiciones culturales más importantes. Quienes quieran formar organizaciones que tengan presente la inteligencia moral deben fomentar e impulsar este tipo de comportamiento en todos sus empleados.

Tal como lo plantean Lennick y Kiel, la inteligencia moral significa saber qué hacer y la competencia moral implica poder llevarlo a cabo. Creo que primero debemos entender qué es lo que hay que hacer para después realizarlo de manera adecuada. Las habilidades morales incluyen la integridad, la responsabilidad, la compasión y el control emocional. Mantener el equilibrio entre la vida personal y la laboral, o la vida integralmente equilibrada, es un factor importante para el control emocional al cual hacíamos referencia. La inteligencia moral está muy vinculada con la inteligencia emocional y con la necesidad de manejar nuestras propias emociones y las de los otros. Estamos seguros de que la inteligencia moral se incrementa a medida que se ejercita. Es un músculo que al usarlo de manera permanente se va expandiendo y mejorando.

¿Qué implica entonces la inteligencia moral a la cual Lennick y Kiel hacen referencia? Se trata de tomar conciencia de los valores, de estar dispuesto a decir la verdad por dura que sea, asumiendo los riesgos. Es tener el hábito de actuar de acuerdo con estándares éticos y morales, forjar la honradez con conductas confiables y auténticas, estar dispuesto a asumir la responsabilidad por los errores y enfrentar a otras personas, aunque estén en una posición de poder, cuando actúan de forma contraria a la ética.

En este punto, creo que es muy importante fijar cuáles son esos valores de referencia. Ésa es la brújula, es nuestro GPS que nos permitirá decidir en situaciones difíciles, complejas, qué tipo de

actitudes tomar. Hay dilemas que se presentan permanentemente en las organizaciones, y son los que nos enfrentan ante este tipo de situaciones. Mi posición al respecto es que, cuando uno toma una decisión respecto a un tema complejo, basada y anclada en sus valores morales y éticos, difícilmente se equivoque. Tal vez puede tener un resultado financiero inferior al que podría obtener de otra manera; sin embargo, la probabilidad de éxito a largo plazo es mucho más alta.

¿Cuáles son las tres competencias que debemos tener entonces para actuar ante situaciones difíciles? La inteligencia moral, la competencia moral y la competencia emocional, que es la capacidad de dominar y controlar las emociones en situaciones difíciles. Repitamos una vez más que la inteligencia moral consiste en saber qué es lo correcto; la competencia moral, en hacer lo correcto, y la competencia emocional, en asegurarse de que las emociones no interfieran con nuestra inteligencia ni con nuestra competencia moral.

Al definir cuáles son las habilidades morales debemos considerar la integridad (también denominada honradez), la compasión, el perdón, la estabilidad emocional y la responsabilidad. Para ejercer esta última, además se debe tener coraje y preocuparse por los demás. La integridad genera confianza. La verdad y la integridad son herramientas poderosas para vincularse con los otros y para motivar a la gente. La responsabilidad, que está estrechamente relacionada con la integridad, la compasión y el perdón son atributos fundamentales de los líderes.

Lennick y Kiel plantean que una organización con inteligencia moral es aquella cuya cultura está plasmada en principios valiosos y cuyos miembros actúan sistemáticamente de acuerdo con dichos principios. Para que los empleados no se aparten del buen camino, la alta dirección debe predicar con el ejemplo. En este sentido, creo que hay que ser terminante: no hay que tener tolerancia ante el alejamiento de los valores porque, cuando eso sucede, obviamente

se anula cualquier otra situación o posibilidad de amarre a los mismos.

Bruce Weinstein, en *Ethical Intelligence: Five Principles for Untangling Your Toughest Problems at Work and Beyond* (Inteligencia Ética: Cinco principios para resolver tus problemas más difíciles en tu trabajo y fuera de él), también habla de la inteligencia ética. Considera que hay cinco principios de la inteligencia ética aplicada a las organizaciones. El primero, hacer las cosas que no causen daño. El segundo, hacer las cosas mejor. El tercero, respetar a los otros. El cuarto, ser transparente, honesto, justo y, por último, hacer las cosas con amor hacia el otro. ¡Adhiero plenamente a cada uno de los cinco!

Inteligencia ética y liderazgo

Cuando hablamos sobre la ética en las organizaciones, uno de los aspectos más importantes a considerar es la relación estrecha entre inteligencia ética y liderazgo. Fundamentalmente el interrogante es cómo aplicar la inteligencia ética cuando se tiene poder. Y si uno tiene poder, sobre todo en situaciones complejas, como puede ser la desvinculación de alguien, nunca hay que utilizar el poder en ventaja propia y en detrimento de los demás, sino emplear más que nunca esa habilidad para ser justo, transparente, honesto. Es muy probable que quienes estén cerca de uno y vean este accionar también actúen de la misma manera.

En un artículo titulado «It's Hard to be Good» (Es difícil ser bueno), se plantea que ser bueno trae muchos beneficios. No es algo fácil, no es algo simple y genera, incluso, sus complicaciones, pero aquellas organizaciones que a largo plazo trabajan con ética, de acuerdo con los valores, con lo que establecen las normas de comportamiento y de convivencia, terminan generando resultados positivos. Obviamente, que todos los que trabajan en aquellas organizaciones sienten el confort de poder actuar de esta manera.

Eric Chester, en su libro *Reviving Work Ethic* (Reviviendo la ética en el trabajo), focaliza una cuestión importante: cómo alinear a los integrantes de la generación. Y con esta nueva ética, con esta nueva forma de actuar que, tal vez, sea la tradicional forma de actuar. Al estar totalmente conectados con otros rincones del planeta y con profesionales de otros lugares del mundo, es clave entender las razones y los beneficios de trabajar de manera transparente, ética y justa. Posiblemente los comportamientos que habría que transmitirles sean: actitud positiva, confiabilidad, profesionalismo, iniciativa, respeto, integridad y gratitud hacia los otros. Cuando nos ponemos a pensar, son los valores fundamentales, aquellos que nos enseñan inclusive cuando somos niños, pero que hay que revivir cada vez más en el mundo de los negocios, ponerlos en perspectiva y tratar de considerar que, sin ellos, es imposible desarrollar una actividad profesional adecuada.

Muchos escándalos que se han vivido en las empresas son, en el fondo, escándalos éticos que llevaron a que personas muy inteligentes y formadas en las mejores universidades finalmente hoy estén presas y terminen sus vidas en la cárcel. Estos hechos tal vez nos señalan que la ética es un tema en el que hay numerosos matices, y en los cuales las decisiones cotidianas muchas veces nos pueden llevar a tomar caminos equivocados. Numerosos escándalos internacionales crearon la sensación de que la fibra ética en las compañías es pobre, de ahí que muchas instituciones hayan decidido reforzar y reformular este aspecto.

¿Por qué muchas empresas trabajan en la ética? Porque se dieron cuenta de que por más que logren resultados económicos, si su «cableado» ético no es sólido y confiable, difícilmente puedan lograr los resultados que ellos se proponen sobre todo a largo plazo, y pensando en la sustentabilidad, en los resultados que realmente deben lograr las organizaciones en el tiempo. Para entrenar a nuestra gente a adoptar estos criterios morales y éticos, tenemos que entender que tienen que vivir estos valores todos los días, que no es solamente algo que está escrito en un papel o exhibido en una

cartelera, sino que tiene que ver con una actitud cotidiana, con el quehacer diario de las empresas.

En el libro *The Integrity Dividend* (El dividendo de la integridad), Tony Simons señala que la integridad depende de cómo se viven los valores y se cumple con la palabra. Las acciones que refuerzan las palabras potencian la calidad que puede tener el discurso. El autor recomienda plantear unos pocos valores y que toda la gente los recuerde. No se trata de tener una cantidad infinita, sino, justamente, unos pocos. La integridad es algo continuo, nunca se termina. Las promesas se cumplen cuando lo dicho se lleva a la práctica. Hay que tratar de entender que tiene que haber consecuencias positivas y negativas cuando los empleados responden o no a los lineamientos que señala la empresa. Y también reconocer que existe un principio de incertidumbre, que no todo puede ser prefijado. Decir las verdades incómodas muchas veces afecta negativamente a los gerentes de las organizaciones. También es importante exigir y obtener compromisos claros, y considerar que los otros nos evalúan constantemente respecto a cómo actuamos. No se trata sólo de una declaración de principios: tenemos que ser íntegros en todo lo que hacemos y con todas las personas en todo momento.

Aunque en apariencia todos quisieran ser éticos, se visualiza que hay corrupción cotidiana en muchas empresas. En este sentido, tal vez una buena idea es pedirles a los empleados que compartan, encuentren marcos de sana discusión, intercambien opiniones y entiendan que gente muy bien intencionada muchas veces puede cometer errores éticos, con lo cual tenemos que contar con mecanismos que frenen los impulsos y nos permitan manejar adecuadamente los problemas que puedan surgir.

La ética, nuestro GPS

Estamos atravesando una época en la cual hay que empezar a pensar de una manera diferente, en la cual la ética y la moral deben

ser parte de los microcomportamientos, es decir, de cuestiones mínimas en el quehacer cotidiano, pero también en las grandes decisiones que toman las organizaciones. Muchas veces visualizo cómo se premia a empresas que tienen comportamientos nefastos, o bien a aquellas personas que muestran una conducta antiética pero tienen cierto prestigio social. No se trata de un moralismo innecesario, sino de la verdadera necesidad de las organizaciones y del mundo de tener un referente, una base fundamentada en ciertos valores que sean homologados y respetados por todo el mundo.

El fenómeno de la falta de ética, de moral, proviene probablemente de la formación académica de mucha gente que luego se desempeña en el mundo laboral, dentro de un contexto nacional y global que lo fomenta y lo valora. En este sentido, uno de los aspectos fundamentales que se debe seguir en la organización, que debemos considerar cada vez con mayor seriedad, es establecer parámetros que aseguren que quienes conducen y toman las decisiones lo hagan amparados en este marco, en este GPS que nos guía a todos y es la brújula que nos permite tomar las mejores decisiones de la mejor manera. Tener una base ética y moral que sea común a todos nos permitirá contar con diferentes referentes, nos garantizará trabajar con una transparencia y tranquilidad mucho mayor y con la posibilidad de tener reglas claras para todos, que sean comunes y permanentes.

A su vez, debemos considerar que la ética tiene que estar presente en todos los niveles de la cadena de valor, ya sea con proveedores, con clientes, con la competencia, con organismos de contralor, entre otros. Trabajar con ética significa tener en cuenta el cuidado del medio ambiente, trabajar con productos que no sean nocivos para la salud, desempeñarse con ciertos criterios que permitan que la gente se dedique exclusivamente a trabajar y no a pensar que hay malas intenciones detrás de ciertas actitudes de los integrantes. Trabajar con ética significa defender la salud y el bienestar, defender la calidad de las ideas, respetar y valorar las diferencias con principios que están por encima de las

circunstancias, las necesidades de rédito o las ventajas puntuales que puedan presentarse. Trabajar con una ética diferente implica poder establecer ciertos criterios y parámetros que les permitan a todos entender a priori de qué estamos hablando. Significa no ocultar. Implica tener ciertos criterios comunes, homologados y universales al cual todo el mundo adhiera. Desde ya, creo que las ventajas de defender y sostener una actitud ética son muy grandes para cada uno de los integrantes de la cadena de valor, porque los beneficiarios directos son las personas, las comunidades y las organizaciones que intervienen.

Tal vez parezca un planteo utópico; sin embargo, ésta es la manera mediante la cual todos los que participamos en la cadena productiva nos veremos beneficiados. Trabajar con ética significa tener una inteligencia y una competencia dedicada al tema todos los días, presente en cada decisión, en cada movimiento, en cada actividad, en cada una de las acciones y de las intervenciones que hagamos. Es decir, tener ese referente, esa brújula que nos permita tomar las mejores decisiones para todos los que participamos en el proceso.

No basta nacer con talento, hay que cultivarlo

Nada sucede por casualidad. Es una cuestión de acumulación de información y experiencias.

JONAS SALK

Siempre el mejor

Miguel se destacó desde muy pequeño. En el jardín de infantes, fue el primero en relacionarse, y representaba los roles centrales en las obritas de las celebraciones escolares. Si bien no era muy prolijo, aprendió rápidamente a leer y a escribir. En la escuela primaria, le gustaban mucho las matemáticas y las ciencias. Terminó séptimo grado siendo abanderado; su gran capacidad intelectual hizo que sus padres apostaran a que ingresara en una escuela secundaria universitaria.

El ingreso, muy complejo y difícil, para él resultó un simple trámite administrativo; lo hizo sin mucha presión, sin sentirlo como un desafío. Durante los cinco años del secundario, respondió a cada una de las propuestas e iniciativas del colegio, por más difíciles que fueran. Seguía destacándose más en las materias duras, como matemáticas, física y química; no tanto en historia, geografía, educación física o artes. Aunque no le dedicaba mucho tiempo al estudio, podía captar los conceptos y desenvolverse en los trabajos escritos y en los exámenes. Parte de su inteligencia lo llevó a participar en diferentes concursos y a ser el representante de la escuela en varias instancias internacionales. Miguel se llevaba bien con sus compañeros, pero no se destacaba por la calidad de sus vínculos personales. Cuando cursaba el último año de la escuela, hubo una actividad que lo movilizó muchísimo: un proyecto solidario para trabajar con gente de recursos muy escasos, en un lugar muy marginal. El alto promedio obtenido durante la escuela secundaria hizo que fuera abanderado.

En la etapa universitaria, se dedicó a estudiar Ingeniería en Construcciones, carrera que también le resultó muy accesible y que le permitió desplegar todas sus capacidades y habilidades, no tanto manuales como intelectuales. Miguel logró integrar un grupo de estudio e interactuar con más gente. Adelantó materias e, incluso, cursó algunas como libre —muy poco habitual en su carrera—. Ya

recibido, de inmediato ingresó en un plan de jóvenes profesionales de una de las principales compañías multinacionales de origen argentino. Más allá de su inteligencia y talento natural, siempre le interesó el crecimiento económico y la búsqueda de opciones diferentes de las tradicionales para ganar dinero. Por eso, junto con uno de sus amigos de la facultad, mientras trabajaba en la compañía multinacional, apostó al desarrollo de un novedoso proyecto: una incubadora tecnológica.

En la compañía internacional fue destacándose cada vez más, y lo asignaron a la gerencia de Planeamiento, donde pudo interactuar con uno de los gerentes más destacados de la organización, que también había ingresado como un joven brillante y que siempre había trabajado en esa área, con excelentes resultados. Pero su inquietud por las finanzas y su afán emprendedor llevaron a Miguel a buscar nuevos horizontes. No estaba tranquilo ni contento con la empresa en la cual trabajaba, y empezó a buscar otro trabajo. Tenía sólo treinta años, mucha experiencia y una historia de éxitos rotundos en cada uno de los lugares donde había estado, de ahí que rápidamente empezaran a surgir las oportunidades. Una de las propuestas que le hicieron consistía en subsidiarle el costo de una maestría full time en un programa que le permitiría desplegar todas sus capacidades y, a su vez, adquirir nuevos conocimientos.

Al finalizar el año académico, luego de diplomarse con honores, comprendió que en algún momento debería trabajar en una de las grandes consultoras multinacionales. Después de tres años, Miguel ingresó entonces en una de las organizaciones más importantes de consultoría estratégica internacional: era la oportunidad de crecer a lo grande, asesorando a las principales compañías. Sin embargo, más allá de la seguidilla de éxitos, era consciente de que necesitaba fortalecer su inteligencia emocional. Por supuesto era muy bueno a nivel técnico, pero siempre fallaba en los vínculos con los otros y tenía inconvenientes cuando trataba de cerrar negocios o enfrentar situaciones conflictivas. Fue así que contrató a un asesor personal que trabajó a su lado durante más de un año.

Parte del trabajo que empezó a hacer con su *coach* consistía en revisar su pasado, en especial determinadas situaciones. El consultor le recomendó psicoanalizarse, para profundizar en su historia, para comprenderla mejor. Fue un proceso difícil y duro, muy complejo, pero lo llevó adelante con mucha entereza y logró completar su perfil, no sólo con inteligencia cognitiva, sino también con inteligencia emocional, lo que le permitió ser un verdadero talento diferencial.

Luego de trabajar cinco años en esa compañía, de haber ascendido y tener puestos de muchísima responsabilidad, fue invitado a conducir los destinos de una conocida empresa de consumo masivo; primero, cubriendo el rol preponderante en la gerencia comercial, y después, en la gerencia general. Si siempre se había destacado por sus capacidades intelectuales, ahora lo hacía también por sus capacidades de liderazgo.

En la actualidad, Miguel es sumamente respetado en todo el ámbito profesional. Ha sido de extrema valía para las organizaciones en las cuales trabajó y ha logrado también consolidar una fortuna personal muy importante, que le permite tener un estándar de vida muy cómodo, confortable y acorde con sus propias expectativas.

Mitos sobre el talento personal

√ «Se nace con talento. El talento es innato y no hay nada más por hacer.»
Es uno de los errores habituales pensar que hay gente que nace con un don, con un talento especial, y eso no requiere ningún tipo de trabajo extra. Es posible que muchos nazcan con ciertos talentos naturales, pero, si no se los enriquece de manera permanente, tienden a desaparecer con el paso del tiempo.

√ «No importa el talento, con trabajo se logra cualquier cosa.»
Ésta también es una fantasía. Existe una teoría, la de las diez mil horas, que dice que, si uno se dedica durante diez mil horas promedio a cualquier actividad, va a terminar siendo un talento en eso. Que un talento natural pueda impulsarse no quiere decir que, de la nada, y sólo con voluntad y

ejercicio, se acceda a tener talento. La clave está en combinarlo con más desarrollo, práctica, enriquecimiento, conocimiento, capacitación.

√ «Hay que hacer un par de cursos y ya está.»

Otra de las falacias: pensar que en un curso uno puede aprender todo, que el talento se puede transmitir a través de un conjunto de claves. La mejor manera de aprender es a partir de la experiencia, de tener la posibilidad de enfrentarse ante las dificultades y poder superarlas; es ahí donde realmente el talento se desarrolla, se impulsa y la gente crece.

√ «Las personas talentosas son solitarias.»

Es una forma muy sesgada de mirar lo que es el talento. Desde mi punto de vista, los mejores talentos son aquellos que saben trabajar en equipo y, a partir de otros, potencian el genio individual con el genio colectivo. Ésa es la mejor manera de desarrollar capacidades organizacionales y de apalancar los talentos de cada una de las personas.

√ «La única persona que tiene talento es aquella con un promedio de 9,50 o 10.»

La excelencia es una amalgama perfecta de diferentes condimentos. No sólo son importantes los recursos intelectuales, sino que existen otras inteligencias a la hora de desarrollar talento de clase mundial. La inteligencia cognitiva es sólo una parte. La inteligencia emocional, la inteligencia social, la inteligencia ética, son los otros ingredientes que componen el talento de clase mundial, más la capacidad de enfrentar situaciones, de aprender, de crecer a partir de ellas.

√ «Messi hay uno sólo. No va a haber más Messis.»

Es otro de los mitos que muchas veces se transmiten y se comentan, pero lo cierto es que hay muchos talentos. Obviamente que no es fácil encontrarlos. Son muchos los que tienen capacidades en estado en latencia, que después pueden emerger. La tarea fundamental de las organizaciones es descubrir cuáles son los verdaderos talentos de cada una de las personas que las integran, para potenciarlos y, de esa manera, obtener los mejores resultados.

√ «En Europa no se consiguen. Los únicos talentos son argentinos, uruguayos, peruanos, chilenos, colombianos, bolivianos, brasileños, mexicanos o de cualquier otro país de Latinoamérica.»

En todo el mundo, en toda comunidad, en todo territorio, hay gente talentosa para ciertas cosas. Hay condiciones que se generan en algunos

contextos donde se potencian ciertos talentos, pero, dadas las condiciones apropiadas, talento puede haber en cualquier lugar. Creo que uno de los grandes desafíos de las organizaciones es detectar dónde está el mejor talento, para potenciarlo a partir de la práctica, del aprendizaje, de la experiencia, del intercambio, del trabajo en equipo y de experiencias compartidas entre diferentes personas de diferentes orígenes.

¿Qué es el talento?

En un mundo en el cual la gente se ha vuelto protagonista indiscutible y ocupa un lugar importante de manera creciente, está claro que lo único que va a ser insustituible es el verdadero talento, aquel que hace la diferencia en las organizaciones. Los verdaderos y auténticos talentos organizacionales son los que imprimen las auténticas ventajas comparativas.

El talento es la capacidad humana al servicio de una causa, la posibilidad de materializar mediante pensamiento ciertas acciones. Los talentos son aquellos que generan las mejores ideas, las que le permiten a una organización obtener mayores beneficios. Los integrantes de las organizaciones, a partir del talento, contribuyen a que las compañías sobrevivan y enfrenten adecuadamente ciertas situaciones y puedan obtener mayores rendimientos a largo plazo. El talento es lo que permite lidiar ante las dificultades que se presentan y visualizar cuáles son las oportunidades futuras.

Todos tenemos algún tipo de talento natural; sin embargo, debemos considerar que el verdadero y auténtico talento en las organizaciones lo aportan aquellas personas que marcan una diferencia sustancial respecto a los otros. Cuando alguien tiene un talento diferencial, pensar que puede irse de la organización produce un sentimiento de pérdida y la certeza de que su alejamiento tendrá consecuencias negativas. En este sentido, John Maxwell habla del «talento plus»: algunas personas tienen un «plus» respecto al resto. Por lo tanto, el gran desafío que tenemos es distinguir quién es un talento dentro de una compañía y qué se hace con alguien así, cómo se lo fideliza para que aporte lo suyo, no por

obligación ni por costumbre, sino por su propia voluntad; que no existan barreras físicas para retenerlo, sino que tenga un compromiso, un vínculo con la organización que lo impulse a seguir dando más y más, a brindar lo mejor de sí.

Uno de los problemas que visualizo es que quienes deben identificar el talento no necesariamente tienen talento para hacerlo. En este sentido, debemos poner a los mejores en la tarea de identificar el talento. Los mejores deben ocupar los procesos de selección, desarrollo, monitoreo, *coaching*. ¿Por qué? Porque son factores multiplicadores que tienen la capacidad de generar lo mejor en los otros, de encender las condiciones innatas que hay en los otros, de impulsar ese efecto de contagio que permite liberar el potencial que hay en cada persona. Contar con talentos le puede permitir a la organización obtener resultados nunca antes pensados. Ello implica que cualquier inversión que hagamos en esta gente siempre debe ser vista como positiva y no como un gasto, porque en el corto, mediano y largo plazo eso nos redunda en beneficios. La clave es invertir en la gente que produce los mejores resultados, que genera las mejores ideas. En un mundo donde la gente es la ventaja comparativa, contar con talentos y poder sacar la máxima ventaja de ellos implica una responsabilidad muy grande por parte de la organización.

Atributos para potenciar el talento

Se ha hablado mucho y se han dado múltiples definiciones sobre el talento, pero lo primero que hay que comprender es que el talento solo nunca es suficiente. Mucha gente lo tiene, pero es sólo el punto de partida de una trayectoria. Si optimizamos nuestro talento, podremos lograr cosas fantásticas. En su libro *Talent is Never Enough* (El talento nunca es suficiente), John Maxwell sugiere trece atributos a partir de los cuales el talento puede ser impulsado o desarrollado, hasta llegar a convertirse en un «talento plus».

El primero de todos es creer en uno mismo: esto realza e impulsa el talento natural, lleva a estar un paso adelante. Como dijo Mahatma Gandhi, la diferencia entre lo que hacemos y lo que somos capaces de hacer sería suficiente para resolver casi todos los problemas del mundo. El segundo atributo es la pasión, que vigoriza el talento, le da una energía diferente. Aquellos que tienen pasión por lo que hacen generan un compromiso adicional, diferente; este aspecto potencia cualquier talento natural. El tercer atributo es la iniciativa, que permite activar el talento natural y pone en funcionamiento todas las capacidades innatas que tenemos, nuestros dones. El cuarto aspecto es el enfoque: nos permite dirigir el talento y hace que no se dispersen nuestros esfuerzos. El enfoque favorece la concentración, ayuda a descubrir las cosas realmente importantes. El quinto atributo es la preparación, que nos ayuda a posicionar el talento personal. Debemos preguntarnos cuánto hacemos para prepararnos para los retos, qué es lo que deberíamos hacer y cómo hacerlo. Hay que estar permanentemente buscando nuevas alternativas de preparación, para impulsar más el talento interno.

Según Maxwell, con estos cinco atributos ya sería suficiente; sin embargo, si no practicamos, no podemos refinar nuestro talento. Ése es el sexto atributo. La práctica reafirma nuestro talento. Hay que hacer, equivocarse, aprender de los errores, volver a hacer y seguir impulsando nuestra capacidad innata. Y la práctica tiene efecto si le sumamos el séptimo atributo: la perseverancia, que nos permite seguir adelante, insistir, aun ante la mirada negativa de los otros o ante las situaciones adversas de la vida. La valentía es el octavo atributo, es lo que pone a prueba al piloto. Desde ya, ser valiente para enfrentar ciertas situaciones es lo que nos permite avanzar incluso ante situaciones complejas. La valentía, independientemente de lo que se quiere lograr, requiere de la firmeza y de las agallas y el coraje para enfrentar las situaciones. Los cobardes, en general, suelen salir corriendo ante el indicio de

problemas. Los valientes son los que siguen adelante, los que enfrentan las dificultades.

El noveno atributo es la disposición de aprender permanentemente, aunque pensemos que ya sabemos mucho. Es lo que amplía nuestro talento, lo que nos permite seguir encontrando nuevas avenidas de crecimiento y de aprendizaje. El décimo atributo es el carácter, que protege el talento y permite sostenerse ante el surgimiento de problemas complejos, ayuda a mantenerse distante y con la perspectiva adecuada ante las situaciones difíciles. El carácter fortalece, permite crecer mucho más en los momentos de dificultades. El atributo número once son las relaciones: estar interconectados. Las relaciones influyen en cómo somos, quiénes somos y hacia dónde vamos. El atributo número doce es la responsabilidad, que fortalece nuestro talento. La responsabilidad es la habilidad de responder, la posibilidad de hacernos cargo de cada una de las situaciones que se van presentando, sin culpar al otro. No hay culpables de las situaciones, sino responsables. Y cuanto más responsables seamos de cada uno de nuestros actos, mayor posibilidad de fortalecer nuestro talento tendremos. Por último, el trabajo en equipo es lo que potencia el talento, ya que genera un efecto multiplicador. Los equipos aprovechan al máximo las capacidades de la personas y ofrecen más talento. En el mundo de hoy, no hay otra manera de trabajar que en equipo.

Los multiplicadores de talento

En la actualidad, es difícil pensar en el éxito de una organización sin gente que realmente sea talentosa, que marque una verdadera diferencia, que impulse el crecimiento organizacional. Liz Wiseman y Greg McKeown escribieron un libro titulado *Multipliers* (Multiplicadores), en el cual plantean que los multiplicadores son aquellos que llevan la productividad más allá de su propio equipo. Son personas que requieren menor cantidad de recursos y, a su vez, generan mayores resultados. Los multiplicadores tienen un

efecto magnético de talento, porque multiplican a partir de atraer y desarrollar a los mejores trabajadores. Algunos multiplicadores lo hacen a través de la liberación, creando espacios para el aprendizaje y para la capitalización de los errores. Otros desafían, inspirando a los grupos a perseguir oportunidades más complejas, más difíciles. Están los multiplicadores que, a través del impulso del debate, reciben una cantidad de voces diferentes y permiten que éstas estén presentes en las decisiones finales. Otros invierten, compartiendo proyectos, generando crecimiento para todos.

A diferencia del efecto que destruye valor en las organizaciones, los multiplicadores aportan energía, dan más fortaleza y mayor sensación de logro a todos los empleados. No sólo acceden a la mejor gente, sino que, fundamentalmente, lo que hacen es liberar el potencial de cada una de las personas. Los multiplicadores se fijan dónde hay talento en cualquiera de los lugares en los cuales ellos trabajan. Encuentran el verdadero genio natural de cada uno y utilizan el talento de la gente al máximo, removiendo a los bloqueadores de talento, es decir, a aquellas personas que están limitando la capacidad de crecimiento, de explosión. También se dice que son liberadores. Porque lo que hacen es generar un ambiente laboral en el cual la gente puede liberar su potencial, eliminando las jerarquías.

Los multiplicadores realmente dan una sensación de libertad en su contexto laboral. Por otro lado, se los llama «los desafiadores», porque afrontan todos los *statu quo*, a partir de generar confianza en las cosas que uno mismo hace. Los multiplicadores son generadores de debate, permiten que la gente exprese sus propias opiniones en total y absoluta libertad, dando lugar al debate positivo y al debate generativo. A su vez, son inversores: invierten en la gente logrando que den lo mejor de sí mismos. Son lo contrario de «los micromanagers», los gerentes que se fijan en cada detalle, que tratan de puntualizar exclusivamente los errores.

¿Cómo llegar a ser un *multiplier*? Bueno, primero hay que trabajar en el extremo, esforzarse al máximo y empezar con las

presunciones, con los prejuicios. Hay que otorgarse treinta días para comenzar a visualizar que se puede ser un multiplicador. En la categoría que cada uno esté, si se empieza a ser un multiplicador, los demás también van a ser portadores de este mensaje.

Talento + Talante

Uno de los textos que más me ha impactado respecto a lo que es el talento es el artículo «El imperio del talento: los TATA», publicado en la revista *Harvard Deusto Business Review*. Allí, José Manuel Casado González plantea que el talento es igual a la multiplicación de la competencia por el compromiso. ¿Y qué son las competencias? El conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarios para desempeñar bien una función. El compromiso, factor multiplicador de las consecuciones, es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea. Dice este texto: «Cuando se habla de talento, debemos referirnos al poder natural y entrenado, y específicamente a la habilidad de pensar creativamente y de actuar aportando el mayor valor que el convencional».

Los países persiguen la prosperidad, las empresas intentan conseguir la rentabilidad y el beneficio, y los individuos procuran alcanzar el mejor bienestar. Éstos son los tres elementos fundamentales de la competitividad señalados por Stephane Garelli, el experto en competitividad y profesor del International Institute for Management Development (IMD). El hecho de que exista una preocupación tan grande por el talento tiene mucho que ver con el hecho de que es muy valioso y, como casi todo lo valioso, es muy escaso.

En relación con la generación y el desarrollo del talento, Casado González identifica cuatro aspectos en la génesis del problema: el envejecimiento de la fuerza de trabajo, el incremento de la complejidad en los trabajos, el comportamiento en épocas anteriores y una fuerza nueva de trabajo. La idea principal es que, para ser

realmente un talento hoy en día, se requiere Talento y Talante (TATA). Es decir, no solamente capacidad, sino también voluntad, compromiso. La conclusión a la cual llega el autor es que las empresas tendrán que ampliar sus redes de relación, emplear más trabajadores a tiempo parcial y más trabajadores mayores. Deben romper entonces con el esquema natural.

Si se quiere jugar en la liga de las estrellas de la competitividad, la única forma de hacerlo es con las mejores figuras, con los mejores TATA. Ellos son los dueños del imperio global. Creo que, de alguna manera, este artículo sintetiza cuál es la propuesta respecto a quiénes son los verdaderos talentos hoy en día, quiénes son las personas que marcan una verdadera diferencia, que pueden impulsar una ventaja comparativa en las organizaciones. Son aquellos que tienen realmente talento y, a su vez, talante. Cuentan con el carácter, el compromiso y la inteligencia emocional que les permite estar un paso adelante.

Identificando y fidelizando a los altos potenciales

Uno de los más reconocidos «cazadores de talento» (*head hunters*) a nivel global, Claudio Fernández Aráoz —una de las personas que más me guió en mi carrera profesional y con quien nos une un vínculo muy afectuoso desde hace veinte años—, en su artículo «21st Century Talent Spotting» (Identificando el talento del siglo XXI), nos brinda las respuestas a algunas de las preguntas más complejas de la actualidad: ¿cómo identificar y trabajar con los altos potenciales en tiempos tan volátiles y complejos?

Fernández Aráoz define claramente el potencial como la habilidad de adaptarse y crecer en roles y contextos incrementalmente complejos. Y ahí creo que está una de las claves del tema: focalizarse en aspectos concretos y tangibles. Revisando cómo se fueron percibiendo históricamente, en un largo recorrido, identifica cuatro etapas. La primera, relacionada con los atributos corporales: fortaleza física. Posteriormente señala tres elementos

distintivos: inteligencia, experiencia y desempeño pasado. Una tercera, que empezó a partir de 1973 con McClelland y aún hoy sigue vigente: las competencias. Asimismo, paralelamente, se comenzó a incluir también para los líderes la inteligencia emocional, hasta llegar a la actual y que será la utilizada en los próximos años: la del potencial.

Según Fernández Aráoz, un error habitual que cometen las organizaciones es evaluar el desempeño pasado, basado en sus logros y hechos fundamentales a lo largo de su carrera profesional; valor agregado; calidad y consistencia en general en su desempeño, y experiencia crítica, a partir de lo que haya realizado a nivel de liderazgo funcional y de negocios en términos de complejidad y amplitud. Del mismo modo, se califica su situación actual, a partir del calce entre las exigencias del rol y la realidad del ejecutivo. Ello se efectúa chequeando las competencias de liderazgo necesarias para el rol, la organización y la cultura, la identidad —la medida en que un individuo se identifica con su rol actual—, el calce cultural —el grado de adhesión entre el individuo y la organización— y el análisis de los rasgos de personalidad y cómo éstos podrían afectar su estilo de trabajo.

Sin embargo, el factor crítico del éxito está dado por el potencial, proyectando el futuro, los rasgos que indican posibilidades y velocidades de desarrollo de habilidades. Las cuatro cualidades que tiene el potencial son:

1. **Curiosidad:** busca nuevas experiencias, ideas, conocimientos y mejora de uno mismo. Renovándose constantemente en un plano intelectual, experimental y personal. Busca proactivamente el *feedback* y modifica su comportamiento en consecuencia.
2. **Perspiciacia (*insight*):** hace uso de una gran cantidad de información, descubriendo perspectivas que, cuando se aplican, transforman ideas pasadas o fijan nuevas direcciones (crea visiones).
3. **Motivar a otros (*engagement*):** empático con las emociones y motivaciones de las otras personas, compartiendo un sentido de propósito y preocupación. Totalmente consciente, conecta genuinamente con los corazones y las mentes de los otros.

4. Determinación: permanece resiliente frente a desafíos y contratiempos. Promulga autodisciplina y canaliza emociones para perseverar.

Claudio Fernández Aráoz puntualiza que, en su opinión, hay una confusión grande en los programas de Altos Potenciales, ya que muchas veces son incluidos participantes que son de Alto Desempeño, pero no necesariamente son Altos Potenciales. Esta confusión, desde mi punto de vista, es muy habitual. Si bien el alto desempeño es un requisito para el alto potencial, muchas veces ambos no son sinónimos.

Por otro lado, un factor clave del potencial es la motivación: un compromiso «aguerrido» de sobresalir en la búsqueda de objetivos generosos. Los altos potenciales tienen una gran ambición y anhelan dejar una marca personal, pero también aspiran a objetivos grandes, demuestran una profunda humildad e invierten para conseguir lo mejor en cada cosa que hacen.

Desde ya, no se olvida de los otros elementos que hay que considerar: inteligencia (analítica, comunicacional, matemática y razonamiento lógico), valores, habilidades de liderazgo, orientación estratégica, entendimiento del mercado, orientación a resultados, impacto en los clientes, colaboración e influencia, desarrollo organizacional, liderazgo de equipos, liderazgo del cambio.

Uno de los interrogantes más apasionantes es cómo fidelizarlos. En esta dirección, Fernández Araoz propone, en primera instancia —y fundamentalmente para los trabajadores del conocimiento— considerar los tres pilares señalados por Dan Pink: autonomía, maestría y propósito. Haciendo foco especial en la autonomía, recomienda, a partir de una regla nemotécnica, tomar en cuenta lo que él denomina «las cuatro T»: Tarea —*task*— (qué hacen), Tiempo —*time*— (cuándo lo hacen), Trabajo en Equipo —*team*— (con quién lo hacen) y Técnica —*technique*— (cómo lo hacen). Asimismo la compensación, desde ya, importa, pero no será lo más crítico (aunque, idealmente, sugiere pagarles por sobre el mercado).

Finalmente, propone ofrecerles un desarrollo desafiante, sacándolos de su zona de confort. Para acelerar su desarrollo, no necesariamente empujarlos a trabajar más alto en la pirámide o con presupuestos más elevados, como en general se suele hacer. Considera que, brindándoles la oportunidad de tener roles más diversos, más complejos, que impliquen un mayor desafío y estén fuera de la zona de confort, serán los principales impulsores de su crecimiento.

La búsqueda constante de nuevas oportunidades

A la hora de hablar de talento, debemos incluir en el análisis uno de los elementos más importantes: el concepto de desarrollo. Robert Kegan, Lisa Lahey y Andy Fleming proponen en su artículo «Does Your Company Make You a Better Person?» (¿Te hace tu compañía una mejor persona?) que las organizaciones sean deliberadamente desarrolladoras de gente. Aseguran que cada vez más las personas están buscando oportunidades de desarrollo, experiencias diarias de aprendizaje y crecimiento. Y la realidad muestra que la única manera de desarrollarse como talento es trabajar en uno mismo y visualizar cada posibilidad de trabajo y de interacción como experiencias de desarrollo.

Los conceptos tradicionales de desarrollo, que apostaban a que uno iba a un curso o hacía cualquier tipo de capacitación y por eso se desarrollaba, están dando lugar a las nuevas teorías que proponen que el verdadero desarrollo pasa por la experiencia cotidiana, por la interacción con otros, por los trabajos y viajes que se hacen. Por eso, cuando una organización está orientada hacia el desarrollo, toma cada instancia, cada experiencia como una nueva oportunidad. Reid Hoffman, el fundador del LinkedIn, escribió el libro *The Start Up of You* (El «inicio» de uno mismo), junto con Ben Casnocha, en el que señala que todos los seres humanos somos emprendedores, todos somos *entrepreneurs* y tenemos la capacidad de desarrollar nuestra propia empresa. Según él, no hay más

escalera jerárquica en las organizaciones que la que brinda la tecnología; el concepto tradicional de «buscar trabajo en un solo momento» fue reemplazado por el de estar buscando trabajo todo el tiempo. Esto, obviamente, implica un nuevo reto para las organizaciones y obliga a entender la cuestión desde otra perspectiva. Los conceptos tradicionales de lealtad, que eran verticales, se han suplantado por los de horizontalidad; hoy todos los que trabajan en las organizaciones deben estar en permanente estado de alerta, en lo que se conoce como «estado beta».

¿Cómo desarrollar, en este sentido, una ventaja comparativa? Reid Hoffman plantea que básicamente hay tres factores que permiten conseguirlo. En primer término, existen los activos duros, como el dinero y las posesiones físicas; y los activos blandos: nuestras habilidades y experiencias, nuestras conexiones y nuestro conocimiento, que por supuesto son mucho más importantes que los primeros. En segunda instancia, están las aspiraciones, que incluyen nuestra visión sobre el futuro, nuestros objetivos, nuestros deseos y valores centrales. Y por último, existen las realidades del mercado, es decir, a qué nos enfrentamos y cuáles son las posibilidades que tenemos. Debemos generar un plan flexible, que pueda adaptarse de modo constante y estar permanentemente en estado de revisión. Siempre debemos tener un plan A, que es lo que estamos haciendo en el presente —la implementación, los planes correctivos, etc.— y un plan B. Y también pensar en la posibilidad de un plan Z. En la actualidad, se dedica mucho tiempo a establecer y revisar cuáles son todos los beneficios que tienen las redes de contacto, y todo lo que podemos lograr a partir de ellas.

¿De qué manera nos ayuda la existencia de la red de contactos? ¿Cómo podemos utilizarla de manera más provechosa? Fundamentalmente, la propuesta está relacionada con la búsqueda de oportunidades disruptivas, diferenciales, para tomar riesgos inteligentes.

Talento y compromiso positivo

Uno de los autores que más se ha dedicado a trabajar en el tema de talento es Marshall Goldsmith. En el año 2010 sacó un libro titulado *Mojo*, que ofrece, tal vez, uno de los conceptos más avanzados en materia de talento. *Mojo* significa «compromiso positivo», esa sensación de felicidad que se irradia desde adentro y que emana hacia el exterior. Es la sensación de disfrutar, aquello que nos lidera hacia una vida de propósito, aquí y ahora. Un estado natural, algo que posibilita lograr el desarrollo y estar en un status diferente. La antítesis de *Mojo* es *Nojo*: la insatisfacción, esa sensación permanente de rabia, de irritación continua que tiene mucha gente.

El *Mojo* presenta cuatro aspectos: la identidad, el logro de los objetivos, la reputación y la aceptación. La gente exitosa construye la identidad que quiere tener. No basa sus acciones y apreciaciones en lo que hace o piensa otra gente, o en su pasado, sino en la propia identidad, en lo que quiere ser. ¿Qué es el *Mojo*?, pregunta Marshall Goldsmith. Y responde: es ese espíritu positivo, la convicción de ir en la dirección de aquello que uno quiere. Es estar centrado acá y ahora. El *Nojo*, que significa *no joy*, es el no disfrute, el estar en piloto automático, algo que suele pasarle a mucha gente.

¿Cómo se alcanza el *Mojo*? En primer lugar, las acciones de las personas tienen que ver con un propósito, con una meta a largo plazo. En segunda instancia, es importante observar cuánta felicidad le aporta su trabajo a un individuo. Las medidas para lograr el *Mojo* están directamente vinculadas con la motivación: ¿realmente estoy motivado con la actividad que hago? ¿Tengo el conocimiento, la habilidad, la confianza, la autenticidad, la felicidad, el reconocimiento, el sentido, el aprendizaje y la gratitud? A simple vista parece muy simple, muy sencillo, pero no siempre lo es. Cuando uno observa el funcionamiento de la gente de talento diferencial, se da cuenta de que todas estas categorías están incluidas, son parte de lo que ellos hacen para tener un rol diferencial. Establecer cuál es el criterio que realmente te interesa, encontrar por qué estás viviendo, ser optimista en el sentido de

encontrar una verdadera motivación diferente, tratar de sacar provecho de cada situación y vivir la misión en cada momento, son determinantes. Se trata de una cuestión de actitud, de tener incorporado este concepto para ser un verdadero talento diferencial.

No sólo llega el que trabaja duro

*No conozco la clave del éxito, pero sé que la clave del fracaso es
tratar de complacer a todo el mundo.*

WOODY ALLEN

Trabajar, sólo trabajar

Federico se crió en un barrio de clase media. Sus padres —su papá era contador y su madre, ingeniera— dedicaron gran parte de sus vidas a trabajar. Sus dos hermanos también realizaron estudios universitarios: su hermana mayor se recibió de traductora pública y su hermano menor, de abogado. Como sus padres, Federico también se dedicó de lleno al trabajo; aunque nunca se distinguió por la excelencia total, se le reconocía que fuera extremadamente responsable, lo que lo llevaba a hacerse cargo de las diferentes situaciones que se le iban planteando. Sus padres, que siempre trabajaron en diferentes empresas, tanto públicas como privadas, tuvieron poco tiempo para dedicarse a ellos. Les ofrecieron a sus tres hijos un modelo claro de vida: trabajar, trabajar y trabajar. Les transmitieron a través del ejemplo que una de las cosas más importantes que uno podía tener era una actividad que les permitiera sustentarse y que fuera la base de su posicionamiento social.

Los tres hermanos realizaron los estudios primarios y secundarios en las mismas escuelas. Federico nunca quiso hacer deporte; le interesaba en especial el arte y todo lo que tuviera que ver con el intelecto: le gustaba mucho leer, y por eso decidió estudiar Historia. Tras hacer la Licenciatura en Historia, entró a trabajar en una editorial, donde primero tuvo un puesto de editor y luego se desarrolló como coordinador de editores. Ponía mucha dedicación en lo que hacía y abordaba el trabajo de modo muy obsesivo, preocupándose por los detalles. Estas condiciones le permitieron crecer laboralmente. Si bien no era extremadamente feliz, su trabajo le demandaba muchísimas horas, tanto en la editorial como fuera de ella. Al ser muy introvertido, le costaba transmitir sus emociones.

Como uno de sus hermanos se había ido a vivir al exterior y el otro vivía en el interior del país, Federico se dedicó a cuidar a sus

padres, sobre todo cuando su padre enfermó. Y cuando éste lamentablemente falleció, su madre se convirtió en el único sustento de ese hogar; por eso, cuando se jubiló, Federico también se hizo cargo económicamente de ella. Por su parte, él estaba casado y tenía tres hijos que le demandaban muchísimo esfuerzo y tiempo. Si bien su esposa también trabajaba como profesora en varias escuelas, sus ingresos eran bastante magros. Ella siempre había soñado con tener un estándar de vida muy alto, con mandar a sus hijos a escuelas privadas y que realizaran diversas actividades deportivas y sociales. Como los ingresos eran muy limitados y había muchos gastos que cubrir, además de su trabajo en la editorial, Federico se dedicaba a escribir y a corregir de forma particular ciertos trabajos de otros colegas y llevaba adelante una página web; todo esto le redituaba algunos pesos adicionales y le permitía darse algunos pequeños lujos.

El costo que pagaba Federico por todos los frentes que debía cubrir era muy elevado: dormía sólo cinco horas por día y se dedicaba únicamente a trabajar y a cubrir las necesidades económicas y las demandas de toda su familia. Nunca encontraba tiempo para dedicarse a alguna actividad personal, ni a sus hobbies, ni a las cuestiones que a él le gustaban. Su vida era muy rutinaria, pero no sufría; lo tomaba como algo positivo, porque le gustaba lo que hacía. Sin embargo, a medida que iba pasando el tiempo, la energía y la alegría se le iban agotando. Cada vez que tenía algún período de vacaciones, aprovechaba para adelantar trabajos tanto de la página web como los que le daban para corregir; durante los últimos cuatro años, no había podido irse de vacaciones ni cortar, porque el trabajo acumulado era muy alto.

Como Federico vivía en un lugar que estaba bastante distante de la oficina y sus ingresos no le permitían tener auto, debía tomar dos transportes. Pero siempre se las arreglaba para poder llegar en tiempo y en forma. A diferencia de su esposa, no era una persona con grandes aspiraciones económicas y lo único que él quería era cumplir con todo su trabajo. Su esposa también trabajaba muchas

horas en las escuelas, por eso les quedaba poco tiempo para disfrutar juntos. Fuera del mundo laboral, lo único que apasionaba a Federico era el fútbol, y siempre que podía le dedicaba algunos minutos a ver algún partido o a leer los comentarios del partido del día anterior.

Así transcurrían iguales los días, hasta que la editorial donde trabajaba compró otra editorial y le ofrecieron ser editor en ambas. Si bien se trataba de una oportunidad importante de trabajo y de crecimiento para él, implicaba sólo un 5% de incremento en su salario y prácticamente duplicar sus responsabilidades. Pero consideraba que no era bueno rechazar el trabajo que le ofrecían, por eso aceptó el nuevo reto. Así trabajó durante tres años, viendo en aumento sus compromisos laborales y económicos, con menos tiempo libre y escasos beneficios. Para llegar a cumplir con todo, se autoexigía al punto de ver su salud bastante deteriorada.

Un atardecer de invierno muy frío, mientras regresaba en tren a su casa, sintió un fuerte dolor en el pecho y cayó desplomado. La gente lo rodeó y trató de asistirlo; una ambulancia lo llevó al hospital más cercano. El diagnóstico fue concreto y contundente: había tenido un infarto de miocardio. Federico estuvo internado durante bastante tiempo, lo que implicó que tuviera que interrumpir todos los trabajos. Perdió aquellos que hacía de manera independiente, sin lograr obtener, por otros medios, ese dinero. La familia gastó mucha plata en los tratamientos, ya que la obra social sólo le cubría una parte. Cuando su salud se estabilizó, luego de cuatro meses de licencia, se reintegró a la editorial. Federico sentía que su cuerpo se había deteriorado, pero debía cumplir con la misma cantidad de obligaciones y demandas.

Pasados seis meses, la editorial le propuso retirarse con una jubilación anticipada, y él cayó en una depresión muy grande. Comenzó a tratarlo un psiquiatra conocido de la familia, pero cada vez estaba peor y terminó postrado en su cama, con una situación bastante frágil a nivel familiar, de pareja y económica. Aunque Federico salió de esa intensa depresión, nunca logró reposicionarse

y volver a trabajar en lo que él quería. A partir del desgaste paulatino de su salud, le resultó imposible expandir todas sus capacidades.

Mitos referidos al estrés laboral

√ «Para crecer hay que sacrificarse.»

Error. Obviamente, para crecer dentro de la organización uno debe brindar sus mejores ideas y demostrar su potencial, pero el sacrificio, en realidad, hace que la gente no dé lo mejor de sí. No se trata de inmolarsse, sino de buscar los mejores caminos para lograr los mejores resultados y demostrar que uno puede brindarle a la organización un retorno de la inversión que ella hace en él.

√ «Hay que madrugar para trabajar en las organizaciones, hay que llegar antes que el jefe.»

Creo que esto está relacionado con el sentimiento de culpa que muchas veces se tiene, y con una tipología personal que no necesariamente conduce a obtener los mejores logros. Cada uno debe llegar en el momento que tiene que llegar, y flexibilizarse en función de las verdaderas necesidades del negocio, y de las demandas que se tengan. Los resultados laborales no se logran por trabajar en determinado horario o durante un determinado momento, sino por hacerlo de la manera apropiada, para brindar lo mejor de sí.

√ «Los jefes tienen menos estrés.»

Ésa es una vieja lógica que sostenía mucha gente: que los jefes no se estresan o que los jefes no tienen preocupaciones. Cuando uno visualiza los distintos niveles organizacionales, se da cuenta de que muchas veces a mayor nivel jerárquico, mayor cantidad de preocupaciones y responsabilidades. Y a mayor nivel de demanda y exigencia, la probabilidad de sufrir estrés se incrementa.

√ «El estrés es cosa de flojos, no de machos.»

Hasta hace algunos años, se consideraba que el estrés y las enfermedades derivadas del estrés estaban solamente relacionados con aquellas personas que tenían baja capacidad de tolerar demandas o de satisfacer demandas organizacionales. Hoy en día está comprobado que, a nivel organizacional, pueden padecer estrés tanto hombres como mujeres, jóvenes y no tan jóvenes. Como veremos más adelante, el estrés es la

respuesta ante situaciones de cambio, ante modificaciones del contexto. Por eso es importante considerar que cada persona tiene un nivel de respuesta diferente ante las demandas y los factores externos que pueden generar estrés. El estrés no es cosa de flojos ni de machos, de débiles ni de fuertes, sino que básicamente tiene que ver con la capacidad del cuerpo para responder ante determinadas necesidades.

√ «Nadie se muere por trabajar demasiado.»

Todo exceso es negativo, incluso el exceso de trabajo. Lo cierto es que se han detectado numerosos casos de gente que sufre enfermedades terminales, infartos o enfermedades vinculadas con lo cardíaco, generadas por el exceso de trabajo y la baja capacidad de responder ante una intensa demanda.

√ «Mejor no digas que estás estresado.»

Mucha gente considera que, si uno transmite que tiene estrés o admite que no puede satisfacer una determinada carga de trabajo, va a ser mal visto por la organización. Cuando uno se siente sobrepasado o percibe que la demanda puede sobrepasar su capacidad de respuesta, debe expresarlo. Las cosas son mucho más claras y transparentes cuando se hablan, se dialogan y se validan previamente, que cuando se hacen intempestivamente.

√ «Un poquito de estrés no está mal.»

El estrés no es bueno ni malo en sí mismo. Lo que es nocivo, tóxico, es el exceso de estrés y el sostenimiento en el tiempo. Debemos tener un poco de estrés, esa capacidad, esa adrenalina interna de respuesta ante una situación externa; ni mucho ni poco, sino en la dosis adecuada que nuestro organismo nos lo permita.

√ «El que tuvo estrés nunca más trabaja.»

Mucha gente considera que porque otra persona sufrió un cuadro de estrés nunca más podrá trabajar. Desde ya que, con los tratamientos y la contención adecuados, una persona con estrés puede recuperarse y volver a trabajar en cualquier tipo de organización. Pensar que quien tuvo estrés nunca más vuelve a trabajar es una forma de discriminación.

√ «La mente y el cuerpo funcionan por separado.»

La persona es una sola, es decir que el cuerpo, las emociones, los sentimientos y los razonamientos tienen una conexión constante y

permanente. Es un mito falso pensar que la mente y el cuerpo funcionan de modo separado.

¿Qué es el estrés?

Antes que nada, debemos comprender que, para que exista estrés, debe haber un factor estresante, un actor que esté sometido a ese factor estresante y que sufra una reacción específica. El estrés, de por sí, no es malo, no significa algo negativo. Pero cuando alguien está expuesto a un factor estresante durante cierto tiempo, puede producirle cansancio, agotamiento, hasta llevarlo al *burnout* («estar quemado»). En situaciones normales, el estrés es uno de los mecanismos que nos mueve a estar activos, a reaccionar ante determinados factores externos o ciertas situaciones que se generan en el exterior.

A nivel mundial, y en diferentes magnitudes, ya sea por tamaño, por origen o por actividad, existe una demanda por parte de las organizaciones de hacer más y mejor con menos, y la única manera de poder cumplir con este mandato organizacional es a partir de la subvención personal. Eso implica una mayor dedicación, mayor cantidad y calidad de horas, mayor compromiso; si lo vemos en términos de estrés, implica que las personas que están sometidas a este tipo de demanda organizacional sufren o están sujetas potencialmente a sufrir estrés.

Si bien hay muchos estudios que tienden a explicar este fenómeno, desde el punto de vista organizacional tenemos que entender que la razón fundamental por la cual esto sucede es que la necesidad de cumplir con todos los mandatos organizacionales de rentabilidad, crecimiento, sustentabilidad, innovación, tecnología, y los innumerables factores externos e internos de la organización que exigen y demandan cada vez más, generan en la gente un mayor desgaste. Al dialogar con los diferentes integrantes de las organizaciones, independientemente de su nivel jerárquico, se visualiza que ellos están sometidos a una situación de estrés más

recurrente y sostenida en el tiempo, con las consecuencias negativas que esto implica, a lo cual hay que sumarle la inestabilidad, no solamente coyuntural sino estructural. Estamos en un mundo donde la inestabilidad permanente genera esa sensación de tener que cumplir sin saber bien con qué, y desde ya que las maneras de reaccionar de cada una de las personas es diferente.

La Asociación Americana del Estrés ha identificado las consecuencias físicas de padecer estrés, haciendo un recorrido por el cuerpo, desde la cabeza hasta los pies, para determinar cómo reacciona nuestro organismo frente a una demanda superior a nuestra capacidad de respuesta. Los signos de estrés pueden empezar con la pérdida del cabello, la disminución de la vista y las jaquecas; en el aparato respiratorio, se ven los efectos en la boca: sequedad, bruxismo o distintos mecanismos de respuesta. Si seguimos a lo largo del cuerpo, visualizamos el «triángulo del estrés», conformado por los hombros y el cuello; los músculos muchas veces reaccionan como mecanismo de defensa y ahí también tenemos otra zona de impacto (calambres, contracturas, etc.). El estrés deja sus huellas en el aparato circulatorio, sobre todo en el corazón, entre otras enfermedades con la llamada «enfermedad silenciosa», el infarto de miocardio. Éstas serían las consecuencias más nocivas. El aparato respiratorio (vías áreas superiores e inferiores, espasmos, bronquitis, asma, etc.) es otro de los que acusa recibo. Luego sigue el aparato digestivo, con todas las formas y modalidades que puede presentar, ya sea por mucho o por poco: estreñimiento o diarreas, úlceras, hernia de hiato; todos son mecanismos de nuestro cuerpo para reaccionar ante el estrés. Hoy en día también se están detectando innumerables consecuencias en el aparato reproductivo, a través de la falta de deseo sexual o con complicaciones para concebir. La piel es otro de los mecanismos de reacción a través de la dermatitis, la psoriasis, el acné, etc.

En relación con la salud, uno de los problemas que presenta el estrés es que, en primera instancia, no necesariamente se visualiza

como una enfermedad sino como la consecuencia de afrontar determinadas exigencias físicas y mentales. Por esa razón, pienso que habría que encarar el estrés integralmente: no se trata sólo de reducir las consecuencias negativas, que es lo que muchas veces se hace, sino de trabajar sobre los factores generadores del estrés. Ahí está el gran desafío que tienen las organizaciones hoy en día.

El nuevo capitalismo debe llevarnos a un replanteo integral de lo que significa la actividad laboral y las demandas que tienen las organizaciones hacia sus integrantes. Hoy en día, independientemente del nivel jerárquico, del nivel y tipo organizacional, lo que se visualiza es una demanda difícil de satisfacer, y la sensación, el sentimiento de estar permanentemente en deuda; esto hace que los integrantes de las organizaciones brinden más tiempo y estén más sometidos a los factores estresantes. Un abordaje holístico del tema, una aproximación integral, nos permitirá visualizar mecanismos y estrategias gracias a los cuales todos los participantes puedan aportar soluciones y contar con un conjunto amplio de opciones y diferentes alternativas.

El estrés laboral

El estrés laboral es tal vez uno de los contenidos más habituales en el mundo empresarial. Por lo general, cuando uno recorre las organizaciones, independientemente de su tamaño, origen o nivel de actividad, visualiza que la gente se desenvuelve bajo estrés. Ya vimos que el estrés no es malo ni bueno en sí mismo, sino cuando se asocia al exceso de demandas y a la incapacidad de reaccionar ante ellas. En la actualidad, con la cantidad de dispositivos que tenemos frente a nosotros, la vida moderna nos exige otro tipo de reacciones, y no todo el mundo está preparado para responder de la misma manera ante distintas clases de impulsos. La capacidad de sostener en el tiempo este tipo de reacción es uno de los factores más importantes a considerar.

Aunque el estrés tiene efectos negativos y nocivos sobre nuestra salud, no es imposible manejarlo; conocer más sobre el estrés ayuda a no caer en él o a superarlo. Tengamos en cuenta que hay agentes de estrés que son buenos y otros que son malos. En general, es frecuente tener una reacción negativa ante un estresor negativo. El problema que se visualiza en las organizaciones es que se toman muchas medidas para minimizar el estrés; sin embargo, los estresores externos siguen existiendo, con lo cual este tipo de medidas no tiene ningún sentido si no se trabaja sobre el factor fundamental, generador del estrés. Las recomendaciones de los especialistas son, primero, reconocer el factor estresante, y tratar de desengancharse, romper el circuito del piloto automático. Por otro lado, siempre ayuda respirar hondo y conectarse con el corazón de cada uno. En este sentido, una de las recomendaciones adicionales es tratar de invocar emociones positivas y visualizar situaciones que nos produzcan sensaciones placenteras. Por otro lado, preguntarse si no hay un camino alternativo de resolución, tratar de ver cuál es el cambio en las perspectivas que necesitamos hacer y, finalmente, romper el circuito negativo.

Muchas veces las consecuencias del estrés nos llevan a tomar decisiones muy poco saludables. En las empresas, se puede observar cómo, a medida que van pasando las horas, se incrementa el nivel de ingesta de alimentos no necesariamente saludables, el sedentarismo, el fumar para bajar la ansiedad; es decir que los emergentes normales y naturales que son nocivos para la salud suelen potenciarse cuando los tiempos se acortan y las necesidades de respuesta son mayores. La excesiva cantidad de horas que la gente trabaja para tratar de satisfacer sus diversas necesidades — que nunca podrán ser satisfechas del todo— genera un círculo vicioso que lleva a comer inapropiadamente, a no hacer ejercicio, a incrementar la ingesta de alcohol, a la falta de oxigenación.

Luego de leer la literatura actual sobre este tema y de pensar en las soluciones que podrían implementarse, surge una gran pregunta: ¿qué significa ser exitoso en el mundo laboral? Muchas veces

vemos que gente que teóricamente tiene mucho éxito se encuentra muy sometida al estrés, a situaciones de máxima presión, y no necesariamente ese éxito trae felicidad; es decir, debemos revisar cuál es nuestro paradigma de felicidad y cuál es el mecanismo que estamos utilizando para conectarnos con ella. En definitiva, cuáles son los objetivos que nos proponemos alcanzar en la vida. En este sentido, es fundamental pensar en nuestra salud física, mental, emocional y espiritual.

Al abordar cada uno de los aspectos que hacen a la felicidad, al bienestar y al éxito, considerado en un sentido más amplio, comprendemos que a veces estamos insertos en una carrera que no nos acerca necesariamente al objetivo planificado. Tal vez uno de los posicionamientos más interesantes es tratar de ser realistas y no pensar en situaciones idílicas o utópicas; es bueno asimilar que, si hay que enfrentar ciertas situaciones que van a demandar más tiempo, tendremos que generar los mecanismos compensatorios para que las demandas no resulten nocivas. En general, se visualiza que en muchos espacios laborales la manera de subsidiar este exceso de trabajo toma el peor camino: el sedentarismo y el aumento de consumo de alcohol, tabaco o comida. Evidentemente esto nos traerá un impacto negativo. Como ya he señalado antes, lo más conveniente es enfocar el estrés con una mirada holística, integral, y abordarlo de la mejor manera.

En el universo del trabajo, uno de los aspectos que más impacta negativamente en las personas es la culpa por no poder responder adecuadamente, en tiempo y forma. Y en el caso de personas culposas, esto suele ser mucho más negativo y complicado. Ante esto, es importante encontrar cuál es el balance que uno quiere sostener entre la vida laboral y la extralaboral. Y como la vida es una sola, cada uno deberá determinar cuál es su propio balance. Como ya vimos, la vida moderna nos enfrenta a que cada vez haya más grises entre lo laboral y lo no laboral, con lo cual es imposible hablar de una vida laboral al ciento por ciento o de una vida extralaboral pura, incontaminada.

En cada caso, es mejor, más productivo y saludable resolver cuáles son nuestras expectativas y tratar de actuar en este sentido recordando que existe el «triángulo de la saludabilidad», que se compone de descanso, alimentación e hidratación, y actividad física. En una vida absolutamente equilibrada este triángulo está muy bien fundamentado, tiene una base fuerte que nos permite manejar nuestro tiempo a partir de un buen sustento de lo físico. Cualquiera de estos tres aspectos que no esté adecuadamente observado puede impactar negativamente en el resto de nuestros aspectos vitales.

La expectativa de vida ha aumentado y es parte de la vida misma que existan los problemas, por lo que debemos asumir una actitud responsable e inteligente en relación con nuestro funcionamiento para que no se acumulen las preocupaciones ni surja el malestar. Cada persona tiene un modo de canalizar el estrés, y cada cuerpo grita, reclama, pide auxilio a su manera. Tenemos que escuchar nuestro cuerpo y trabajar en función de él. Esto no ocurre espontáneamente ni por medio de movimientos mágicos. Debemos entrenarnos, capacitarnos, desarrollarnos, sin olvidar que nuestro cuerpo siempre nos avisa. Cuando tratamos de tirar de la cuerda más de lo necesario, cuando intentamos generar una capacidad de reacción superior a la que nuestro cuerpo está preparado para ofrecer, las consecuencias pueden ser nefastas.

Nuestra vida tiene múltiples facetas. No tenemos que acotarnos a lo laboral y al estrés que el trabajo nos genera, sino tratar de encontrar espacios de satisfacción, de oxigenación y de generación de opciones positivas. No olvidemos que en nuestros respectivos trabajos nos pagan por la cantidad y calidad de nuestras ideas y producción. Sin embargo, observamos que cada vez más la gente se encuentra oprimida en sus trabajos, totalmente subyugada por lo que es la actividad laboral, y no se da cuenta de que «mayor cantidad de horas» no significa «mayor calidad del trabajo». A veces, ocurre todo por el contrario; por lo tanto, aprendamos a medir y a optimizar el tiempo que le dedicamos a cada cosa.

Un nuevo tipo de estrés: el distrés por defecto

Para comprender gráficamente qué es el estrés podemos tomar la imagen de las cuerdas de un violín: si están muy flojas, muy débiles, ese violín no va a sonar. Hay gente que tiene estrés justamente por niveles muy bajos de ocupación, es el caso del «distrés por defecto». Aunque aparentemente ese estrés no es tan malo ni tan dañino, a veces puede ser tan perjudicial como el estrés por sobredemanda. El segundo tipo de estrés es aquel en el cual las cuerdas del violín al que hacíamos referencia están demasiado tensas. Al estar tan tirantes, posiblemente salten, se rompan y, obviamente, tampoco podremos entonar melodías. Éste es el estrés más común, el «distrés por exceso». En consecuencia, ¿cómo tienen que estar las cuerdas de un violín para que éste suene bien? En tensión. No demasiada, para evitar que se rompan, pero tampoco tan flojas como para que no suenen. Ése es el nivel de estrés al cual una persona debe estar expuesta a fin de que la impulse hacia adelante; es la tensión creativa, que libera la energía positiva, que fomenta esa incomodidad que le permite generar y aprovechar al máximo cada situación ante la cual se exponga. Técnicamente es el estado de «eustrés» o nivel de equilibrio.

Mucho se ha hablado del distrés por exceso, aunque poco es lo que se profundiza en el distrés por defecto o *boreout*. Este término está compuesto por dos palabras: «bore» (aburrimiento) y «out» (estar afuera). Según investigaciones recientes —como las de Rothlin y Werder—, si bien este término señala el fenómeno opuesto al *burnout* (estar «quemado» por exceso de estrés), ambos están muy vinculados. Quienes padecen *burnout* están sobrepasados, tienen demasiado trabajo, se «sacrifican» por su empresa y su trabajo hasta el punto de extenuarse. Por el contrario, los que sufren *boreout*, desconocen la palabra presión, tienen poca tarea y la mayoría de las veces no tienen idea de qué hacer durante su jornada laboral. Sin embargo, comparten algunos de los síntomas como consecuencia de la insatisfacción laboral. Desde ya, más de

alguno al borde del *burnout* quisiera tener un poco de *boreout*, al menos por un tiempo... ¿no?

Tres son los elementos distintivos del *boreout*:

1. El aburrimiento: falta de ánimo y estado de desorientación debido a que no se sabe qué hacer. Un sentimiento de tiempo vacío, carente de contenido, falta de pasión.
2. La subexigencia: sentirse que uno puede rendir mucho más de lo que está brindando actualmente. El nivel de demanda es muy inferior al potencial que el trabajador siente que tiene, a todo lo que podría dar.
3. El desinterés: debido a la falta de identificación con el trabajo. Indiferencia hacia la tarea y la organización.

Uno de los indicadores más habituales es la sensación de que los minutos no pasan nunca y las jornadas son interminables por falta de estímulos.

Más allá de entender que es un fenómeno multicausal, y por lo tanto sus soluciones pueden ser múltiples, algunas sugerencias que ofrecen los especialistas para empezar a encontrar respuestas superadoras son: tomar conciencia del tema; hacerse cargo, no victimizarse, sino adoptar una actitud de protagonista; buscar el sentido al trabajo o un trabajo con sentido; revisar el contrato emocional laboral; identificar otras actividades que generen expectativas positivas; socializar el tema y buscar opciones diferentes; explorar otras alternativas laborales.

Con respecto al distrés por defecto, Rothlin y Werder proponen un simple test:

- ¿Realizás muchas tareas personales y extralaborales durante tu horario laboral?
- ¿Te sentís aburrido o exigido muy poco?
- ¿De vez en cuando hacés como si trabajás, pero la realidad indica que no tenés nada que hacer?
- ¿Al finalizar cada día de trabajo, te sentís agotado o cansado, a pesar de no haberte esforzado?

- ¿Te sentís lo suficientemente descontento en tu trabajo?
- ¿Te falta encontrar el sentido o significado a tu trabajo?
- ¿Sentís que podrías realizar tu trabajo con mayor rapidez, pero «hacés tiempo» para que pasen las horas?
- ¿Tenés ganas de trabajar de otra cosa pero tenés miedo a cambiar por perder dinero?
- ¿Enviás demasiados mails privados o mensajes personales durante tu horario laboral?
- ¿Vas perdiendo cada vez más el interés en tu trabajo?

Si respondiste positivamente a por lo menos cuatro de las preguntas anteriores, es muy factible que sufras de *boreout* o estés en camino de padecerlo.

Sintetizando, como muchas cosas en nuestras vidas, en la medida está la clave: ni por mucho ni por poco, sino en la dosis adecuada. ¡Y cada uno conoce cuál es su propia dosis, aquella que lo conduce hacia la felicidad!

Una vida equilibrada

El concepto de equilibrio entre la vida laboral y la extralaboral ha ido evolucionando a través del tiempo. En una primera instancia, se hablaba de balance entre vida y trabajo, *work & life balance*. Como si fueran dos campos diferentes: por un lado está el trabajo, por otro lado está la vida, y uno tiene que lograr un balance, un equilibrio entre ambos. En los últimos años, esta idea fue evolucionando y se empezó a hablar de *life balanced*, de «vida balanceada», equilibrada. ¿Qué quiere decir esto? Bueno, se trata de considerar que somos un ser humano unívoco y que todos los aspectos de la vida tienen que estar en equilibrio, en un estado de homeostasis. La última evolución del concepto nos lleva a lo que se denomina *full life integrated*, es decir, la «vida integrada completamente». Ya no se trata de pensar en el balance que hay que hacer entre diferentes facetas de la vida, sino en la integración de aquellos aspectos que componen una vida, entre los distintos condimentos.

Es muy importante resaltar esto, detenernos en el concepto anterior, porque en la actualidad es muy difícil establecer una diferenciación entre el trabajo y el no trabajo. Todos sabemos que dentro de nuestros trabajos le dedicamos tiempo a cosas que no pertenecen al mismo y que fuera del trabajo hacemos tareas que corresponden al ámbito laboral. Por eso, la integración de los diferentes aspectos de la vida de una persona es la amalgama que debe haber entre todos los componentes que hacen a los diversos aspectos motivacionales, al verdadero desarrollo integral: la familia, los amigos, los hobbies, el desarrollo profesional y laboral, el cuidado de la salud y la actividad física, entre otros.

En marzo de 2014 apareció un artículo muy interesante de Boris Groysberg y Robin Abrahams titulado «Manage your Work, Manage your Life» (Maneje su trabajo, maneje su vida); este texto es el resultado de una investigación muy larga que se hizo durante varios años con cientos de ejecutivos. Las conclusiones a las cuales llegan los autores es que los ejecutivos de las compañías de esta generación sienten que es muy difícil alcanzar un balance en su vida. Para ellos, la mejor manera de abordarlo es a través de la prevención y tratando de comprometerse significativamente, ya sea en el trabajo y/o en la casa, en la familia. La solución que encuentran es estar más focalizados y ser más efectivos al tomar las decisiones deliberadamente sobre cuáles son las oportunidades que quieren seguir en ambos aspectos, es decir, tanto familiar como laboralmente. Quienes manejan bien su capital mantienen un alto nivel de satisfacción tanto profesional como personal. Las cinco claves para lograr este cometido son las siguientes:

1. Definir qué significa el éxito para cada uno. La idea de éxito va cambiando a lo largo del tiempo y para cada persona significa cosas diferentes. Éxito para algunos implica reconocimiento en el ámbito profesional o laboral; para otros, más dinero, más tranquilidad o más tiempo con la familia.
2. Como en la jerga de la tecnología, decidir en qué momento se está conectado o no. También implica decidir la accesibilidad: ¿cuándo se está

accesible y cuándo no? También determinar con precisión qué tipo de artefactos se van a utilizar para que nos ayuden en el logro de nuestros objetivos.

3. Generar redes de soporte. Redes que brinden la posibilidad de desplegar todas las capacidades. En este sentido, la red de contención no sólo remite a cuestiones físicas, sino también emocionales, porque éstas contribuyen a crear un soporte en el trabajo. En esta dirección, para el talento femenino es fundamental contar con una red de mujeres.

4. Ser muy selectivo en los viajes y en las locaciones; es decir que cada decisión que se tome tenga en cuenta todos los aspectos, que no sea producto de un impulso, que no sea de un día para el otro.

5. Compartir las decisiones que se toman con la pareja, no en forma unidireccional. Tratar de incluir a la pareja en este tipo de decisiones.

Estoy convencido de que la clave para tu éxito y para tu satisfacción radica en las decisiones que tomes. Si encarás cada aspecto de tu vida de manera integral, lo que hagas y decidas va a resultarte menos pesado y mucho más gratificante, y será, además, mucho más llevadero para todos los que te rodean.

Hay que innovar para crecer

La creatividad requiere tener el valor de desprenderse de las certezas.

ERICH FROMM

Perder el tren

Hace ya tiempo tuve la posibilidad de interactuar en reiteradas ocasiones con un licenciado en Relaciones Industriales, formado durante años en la Universidad de Buenos Aires y con un posgrado en la misma área de especialización, realizado en una universidad privada. Siendo muy joven y estudiante aún, Diego ingresó como pasante en una empresa multinacional en la cual pudo trabajar en diferentes sectores, en los que cumplió diversas funciones y aprendió los temas que hacen al área de Recursos Humanos. Sin embargo, no estaba muy seguro de permanecer en ese sector. Su padre se había desenvuelto como vendedor toda su vida y su madre había sido una profesional contable; ambos le aseguraron siempre que trabajar en una compañía le brindaría la posibilidad de crecimiento y estabilidad, y le permitiría prepararse ante cualquier tipo de eventualidad o situación problemática que pudiera presentarse, sobre todo en caso de sufrir alguna enfermedad. Fue por eso que Diego apostó durante toda su vida a seguir trabajando en este tipo de compañía, manteniendo el mismo perfil e incluso resignando, en algunas oportunidades, parte del sueldo en pos de lo que podría llegar a ser su futuro laboral. Con veintinueve años y luego de haber pasado por diferentes áreas y de haber acumulado una intensa experiencia en los diferentes segmentos de Recursos Humanos, llegó el momento de hacer un posgrado, pero no tenía claro cuál. Fue por eso que se decidió por un MBA —un máster—, que le brindaría una visión del negocio mucho más holística.

Diego siguió creciendo en la compañía. Después de ser pasante, se convirtió en un joven profesional. Luego se desempeñó como analista *junior*, más tarde como analista *semisenior* y, finalmente, analista *senior*. Después de trabajar varios años en la misma compañía, le ofrecieron ser jefe de Recursos Humanos en una planta del interior, propuesta que aceptó con gran gusto, y hacia allí se trasladó con todo el compromiso, la pasión y la oportunidad que

ello significaba. Mientras trabajaba, tuvo la posibilidad de conocer a una chica, de quien se enamoró y con quien se casó. Juntos decidieron regresar a Buenos Aires, donde participó en las actividades de la Asociación de Dirigentes de Recursos Humanos. De esta manera, tenía muchas oportunidades de seguir actualizándose y formándose en el área.

Tras dos años y medio trabajando fundamentalmente en temas de relaciones laborales, de vínculos con la comunidad y de compensaciones bien básicas, Diego volvió al corporativo, ya con una posición de gerencia inicial y con una muy buena experiencia, producto de todo lo que había hecho durante los años anteriores. Cuando estaba ya asignado a su nueva posición, lo convocaron para un proyecto a partir de una reestructuración global de la compañía: debía desvincular a quinientas personas. Durante prácticamente seis meses trabajó en el planeamiento y la activación de dicho plan que, si bien era una oportunidad laboral muy importante, naturalmente implicaba situaciones bastante complejas. Aunque fue exitoso y el plan salió tal como estaba pensado, más allá de todos los contratiempos y dificultades que surgieron en su ejecución, mientras se implementaban las desvinculaciones y se llevaba a cabo el achicamiento de la compañía, fue amenazado un par de veces. Con todo el compromiso que había asumido, él defendió obviamente el posicionamiento de la empresa, siguió adelante y generó contactos interesantes con las diferentes gerencias.

Al trabajar tanto en la tarea de las desvinculaciones, Diego empezó a identificarse con los empleados y a pensar qué hubiera pasado o qué podría suceder con él si llegaba a encontrarse en una situación similar. Desde que había ingresado a la compañía, siempre respondió a un mismo jefe, a alguien que lo tuvo como una especie de protegido, pero, luego de la reestructuración global, también su jefe fue removido y le pusieron una jefa que había tenido experiencia en el exterior y con quien no generó un buen vínculo. A partir de ese momento, su trabajo fue más bien el de un bombero:

apagar diferentes incendios y situaciones que se iban generando en cada una de las áreas. El siguiente año y medio lo pasó trabajando como coordinador de relaciones con el personal, con todo tipo de situaciones muy transaccionales, sin participar en ningún proyecto grande.

Mientras tanto, su esposa trabajó en una compañía más pequeña y nacieron sus dos hijos, que fueron criados con todas las dificultades que genera llevar adelante una familia en simultáneo con un trabajo intenso. En un momento le pidieron desde el exterior que preparara una presentación muy importante, ya que vendría un director regional a conocer las actividades y él tendría la posibilidad de mostrarle todo lo que había hecho en el último tiempo. Esta circunstancia lo motivó muchísimo, aunque sus planteos no fueron validados por su jefa. Cuando finalmente llegó el momento de presentarle sus ideas al director regional, sin contar con el total acuerdo de su jefa, se produjeron una serie de malos entendidos y él quedó muy expuesto ante toda la corporación. Luego de ser asignado a otra posición transicional y, a partir de ciertos comentarios que empezó a recibir de muchos compañeros, Diego advirtió que, poco a poco, dejaba de tener buena prensa dentro de la compañía. Se empezó a sentir desplazado y, al no estar ya el jefe que lo había protegido tanto ni parte de la gente con la cual había trabajado durante todos esos años, comenzó a perder protagonismo y oportunidades de desarrollo.

Durante los dos años siguientes estuvo a cargo de una gerencia, con muy poco porcentaje de participación en resoluciones o proyectos importantes, y prácticamente el ochenta por ciento de su tiempo lo dedicó a la revisión de un nuevo sistema de Recursos Humanos que pensaban implementar y a dedicarse a muchas actividades de muy bajo calibre e impacto dentro de la organización. Por otro lado, los vínculos que él tenía con muchos de los interlocutores empezaron a ser bastante tensos; tampoco se le permitía ocuparse demasiado del negocio o de los puntos claves del mismo. Su nivel de motivación y su involucramiento en la estrategia

global del departamento de Recursos Humanos fueron disminuyendo drásticamente.

Luego de una reunión difícil con su jefa, ella le comentó que estaban poco satisfechos con su rendimiento, pero que le darían la última posibilidad de rearmarse y responder de acuerdo con los estándares que la compañía consideraba deseables. Para Diego fue una sorpresa, ya que hasta ese momento había sido una persona exitosa, con muy buenas evaluaciones, aunque ya no tenía ni el marco político ni el capital social de gente con quien vincularse y sobre quien apoyarse. Finalmente, luego de tres meses, el plan que le habían propuesto no generó efectos positivos. Al volver a reunirse con su jefa, le ofrecieron un paquete indemnizatorio que estaba muy por debajo de lo que él mismo había generado durante el proceso de desvinculación masiva: la indemnización legal, más seis meses de obra social a cargo de la compañía y un plan de *outplacement*, es decir, de reinserción laboral. Muy sorprendido y deprimido, aceptó el plan de reinserción laboral y comenzó a hacer su trabajo con todas las complicaciones que esto le traía a nivel familiar y social. Es de destacar que, durante toda su experiencia laboral, gran parte de su posicionamiento social con sus amigos estuvo dado por su lugar en la empresa.

Al empezar el proceso de reinserción, Diego advirtió que los últimos cuatro años prácticamente no había realizado ninguna actualización en materia de Recursos Humanos y que lo último que había hecho formalmente era aquel gran proyecto, que ya quedaba perdido en el tiempo. Luego de intentar, tras dos o tres búsquedas, reinsertarse en el mercado laboral, se dio cuenta de que le resultaba muy difícil adecuarse, porque había llegado a tener un salario bastante alto y sus demandas eran significativamente mayores a lo que el mercado ahora podía ofrecerle. Después de tres meses de haber realizado su proceso, la empresa de *outplacement*, de orientación y transición laboral, le ofreció una posición dentro de la misma consultora, lo cual lo motivó mucho, porque visualizó que podía tratarse de una oportunidad interesante. Trabajó durante seis

meses en planes individuales, con mucha gente que pasó por situaciones complejas y por situaciones de desvinculación de sus respectivas compañías. Sin embargo, comprendió que lo que realmente quería era un tipo de trabajo diferente, más vinculado con la dirección de Recursos Humanos, aunque se tratase de una compañía más pequeña. A partir de los contactos que tenía y de todo lo que fue haciendo, llegó a la conclusión de que había perdido el tren, de que no se había actualizado en materia técnica durante los últimos años. Una actualización en Recursos Humanos le hubiera permitido tener una posición mejor.

Diego empezó a deambular por diferentes compañías y a trabajar por su cuenta, por períodos cortos, en proyectos de consultoría, pero, lamentablemente, no logró satisfacer las expectativas que tenía. Tras una conversación muy seria con su esposa y antes de que los ahorros provenientes de la indemnización se esfumaran, ambos decidieron representar a una compañía extranjera de capacitación y empezar a trabajar en ese tema.

Este caso sintetiza, de alguna manera, la situación por la cual pasan muchos profesionales que durante toda su vida creen haber llegado a una buena posición en sus respectivas empresas. Pero sólo lo están en algún momento y luego funcionan en piloto automático: atraviesan diferentes instancias y no se dedican a innovar, no participan en las nuevas tecnologías ni en los nuevos proyectos, no se incluyen en las nuevas tendencias de la compañía. Evidentemente cada una de las áreas —desde ya Recursos Humanos, pero también las áreas técnicas, de marketing, comerciales, industriales, de sistemas, administrativas, financieras y demás— exige una actualización permanente.

El mensaje, creo, es que siempre debemos estar actualizados, siempre debemos conocer las últimas tendencias y tratar de sostener, mientras estamos en nuestras empresas, el nivel de empleabilidad en el mejor estándar posible. ¿Qué significa empleabilidad? Ser los mejores dentro y fuera de la organización, contar con la capacidad para ser empleados por cualquier

organización en cualquier momento, independientemente de los avatares por los cuales estemos pasando. La realidad es que en muchas situaciones esto no ocurre, especialmente en lo relativo a recursos humanos, donde el avance es constante y donde hay muchísimas oportunidades para actualizarse.

Las personas que permanecen quietas en sus lugares de trabajo, que no salen al mercado, no se conectan, no incrementan su capital social, intelectual, simbólico y las oportunidades de actualización, de capacitación, de enriquecimiento profesional, tienen muchas desventajas a la hora de buscar un nuevo trabajo. El confort y la comodidad que suele darnos la gran corporación muchas veces termina convirtiéndose en una jaula de oro que no nos permite ver realmente cuáles son las oportunidades que hay en el mercado. Soy de los que piensan que tenemos que estar preparados para que, si se produce nuestra desvinculación, ello no nos tome por sorpresa. Para eso, si trabajamos en relación de dependencia, permanentemente debemos buscar maneras de actualizarnos, de aprender, de capacitarnos, de desarrollarnos y adquirir la última tecnología y todo lo que esté a nuestro alcance para que nuestra experiencia profesional sea de aprendizaje, de crecimiento, de desarrollo y de permanente actualización.

Este caso muestra muy bien la experiencia de una persona que aparentemente era muy exitosa, que gozaba de un fuego, de una luz especial. Pero cuando esa vela rápidamente se apagó, perdió esa ventaja comparativa respecto al mercado. La innovación, la creatividad, la necesidad de actualización están presentes en todos los negocios y áreas de una organización, y Recursos Humanos es una de las más importantes, ya que requiere actualización continua, conectarse constantemente, estar siempre en contacto con otras personas y no atarse a un solo proyecto, a una sola iniciativa.

Mitos sobre la innovación en la gestión de talentos

√ «En Recursos Humanos no se puede innovar.»

Creo que es una de las tantas mentiras y de los tantos prejuicios que existen respecto a Recursos Humanos, a la gestión de talentos. No sólo se puede innovar, sino que *se debe* innovar permanentemente para tratar de adaptarse a las necesidades del negocio y de la gente.

√ «¿Recursos Humanos? ¡Es un trabajo sencillo!»
Bajo ningún punto de vista es sencillo. Es un trabajo que requiere profundidad, pensamiento, talento, estrategia, dedicación y también profesionalismo en su tratamiento.

√ «En Recursos Humanos sólo se ocupan de tomar y de echar gente.»
Ésta es otra de las simplificaciones que se hacen respecto a esta área. La selección y desvinculación de talentos son dos de los múltiples procesos y actividades que realiza el departamento de Recursos Humanos y Gestión de Talento de las Organizaciones.

√ «Ahí solo trabajan los que no saben del negocio.»
Uno de los inconvenientes que suele tener Recursos Humanos se presenta cuando quienes trabajan allí no conocen lo suficiente sobre el negocio. Recursos Humanos es un departamento clave dentro de la gestión del negocio y, por lo mismo, debe tener un rol protagónico dentro de la organización. Es evidente que quienes trabajan en esta área deben conocer mucho sobre él.

√ «Los hombres no trabajan en Recursos Humanos. Es cosa de mujeres.»
Bajo ningún punto de vista desempeñarse en Recursos Humanos depende de cuestiones de género. Quienes trabajan allí son aquellas personas que tienen pasión por el talento, compromiso con la gestión del talento, conocimiento profundo y sensibilidad para trabajar en el área. Insisto: no es una decisión que dependa del género, sino del talento, con las capacidades y las competencias que hay que tener.

√ «La innovación en Gestión del Talento es sólo para épocas de bonanza, cuando al negocio le va bien.»
Para nada es así. Hay que considerar esta actividad como algo trascendente en el tiempo, que debe permanecer y ser sustentable, y bajo ningún punto de vista debe aplicarse exclusivamente como una moda pasajera, cuando al negocio «le va bien». Incluso, tal vez haya que poner mayor innovación en la gestión en los momentos complejos, en los que se presentan dificultades. En este sentido, uno de los aspectos a considerar es que tal vez las herramientas neurálgicas para encontrar las mejores

soluciones a los desafíos que tiene el negocio pueden surgir del departamento de Recursos Humanos.

√ «Con dos o tres acciones lo resuelven.»

Ésta es una mirada minimalista, totalmente inadecuada, inapropiada. La innovación en la Gestión de Talentos tiene que redundar en acciones, en un programa, en un plan integral y estratégico, donde las acciones estén conectadas con la estrategia más importante, y no sólo con pequeñas intervenciones que poco efecto tendrán en este sentido.

Macrofuerzas y tendencias

Para comenzar a hablar sobre la innovación en materia de Recursos Humanos, debemos primero comprender qué es lo que sucede en general en el mundo, hacia dónde vamos. En este sentido, uno de los conceptos centrales que podría iluminar este tema es el de *macrofuerzas*. ¿Qué son las macrofuerzas? Son fenómenos que impactan a toda la gente en todo el mundo. ¿Y cuáles son las principales macrofuerzas? ¿Cuáles son las ideas que se visualizan a largo plazo? En primera instancia, en un futuro habrá mayor incertidumbre, cualquier cosa podrá pasar. Ante este escenario, también tendríamos que considerar que la globalización se impone sobre la nacionalización: el mundo se presenta cada vez más integrado. Pero también es un hecho que se está poniendo más énfasis en lo que es el propio lugar, el propio terreno, ya sea el pueblo, la ciudad, la provincia o el país.

Por otro lado, existe una valoración variable sobre los líderes de instituciones. Los líderes son fugaces, funcionan por poco tiempo. Cuando uno trata de revisar las estadísticas respecto a cuánto cree la gente en sus líderes, advierte una gran fluctuación en la permanencia de éstos en los niveles altos. Por otro lado, la influencia del sector social es creciente, cada vez tiene más impacto y toma un protagonismo diferente. La urbanización, la mayor cantidad de gente que en la actualidad vive en las ciudades, se visualiza hoy como un fenómeno que vino para quedarse y que

genera un modo de vivir totalmente distinto. La escasez de recursos y el cambio climático van marcando una forma de vivir distinta, exigen una adaptación a las nuevas realidades. Es interesante observar el flujo creciente de gente en el mercado laboral, un fenómeno que se da en numerosos países. Sin embargo, cada vez los ricos son más ricos y los pobres, más pobres. La tecnología aumenta su presencia y genera un gran impacto en cada una de las actividades que realizamos. Prácticamente no existe actividad en la que la tecnología no esté integrada.

Y por último, debemos hablar del aumento exponencial de la información y de los datos, el denominado «mundo Google», un mundo en el cual sobreabundan los datos y la clave es cómo manejarse en él. Es en esta dirección que debemos entender cuáles son las tendencias en esta materia. ¿Qué es lo que está pasando en el mundo de los Recursos Humanos? Si queremos innovar, primero tenemos que entender qué es lo que está sucediendo y qué vendrá.

El primer aspecto a considerar son las nuevas generaciones: ¿de qué manera aquellos que nacieron después del año 1980-82, la llamada «Generación Y», se insertan en el mundo laboral? E incluso, los denominados «Generación Z», aquellos que nacieron a partir de mediados de la década del 90, que de a poco se están insertando en el mundo laboral. Creo que los modelos de liderazgo novedosos, con gente que piensa, opina y actúa diferente, son los que marcarán de manera muy distinta cómo las organizaciones van a realizar sus diferentes procesos.

El incremento de la influencia de las mujeres es otro fenómeno que, por suerte, se ha instalado y que nos muestra un camino totalmente diferente en la integración de género en las empresas. Los nuevos grupos familiares —la cantidad de familias que son monoparentales, las que son ensambladas, las que tienen una conformación distinta de la tradicional de «mamá, papá y los dos hijos»— también provocan un comportamiento distinto en el mundo laboral.

El envejecimiento de la población es la otra tendencia que se está visualizando como una de las principales oportunidades a capturar en el mercado laboral. La extensión de la expectativa de vida y, a su vez, la cantidad de años de vida útil en el mercado laboral originan nuevos tipos de respuesta y, por supuesto, otras demandas en el mundo laboral.

La influencia de la tecnología afecta considerablemente el mundo laboral: hay una cantidad de puestos de trabajo que podrían ser sustituidos por robots, pero también es verdad que la gente que mejor maneje tecnología va a tener otras ventajas comparativas. Si bien las personas hiperproductivas —que trabajan muchas horas por día, que son *multitasking* (realizan múltiples tareas de manera simultánea), que tienen una capacidad de producción superior a la habitual— generan algunas ventajas, como la posibilidad de tener menos gente que produce más, a la par los niveles de desgaste y de demandas son totalmente distintos. La contracara es el bienestar personal y de la comunidad; la necesidad de bienestar físico, mental, espiritual, emocional y financiero pasa a ser un elemento muy presente y vigente, tanto en las personas como en la comunidad.

La globalización del talento y el trabajo en red es otra de las tendencias que permanece. Los espacios virtuales de trabajo donde los jefes están en otras geografías, donde se trabaja con equipos de diferentes lugares, se convierte en una realidad cotidiana en muchas de las organizaciones. Otra de las tendencias resulta paradójica: cada vez estamos más conectados y también más solos, hoy se visualiza gente que vive en mayor soledad aunque aumente la conectividad. En este contexto, se está dando un ascenso del valor del propósito y del sentido, hecho que se ve reflejado en la cantidad de autores que están refiriéndose a la necesidad de encontrar un propósito, un sentido para lo que hacemos. No solamente en el *qué* y en el *cómo*, sino fundamentalmente en el *porqué*.

Tenemos que considerar el valor creciente de la innovación y de la creatividad, la necesidad de encontrar respuestas superadoras,

diferenciales, propuestas que den solución a los problemas presentados. Y la valorización de la diversidad, que pasa a ser un elemento distintivo en las organizaciones, donde no sólo hay que cumplir con la norma, sino que ya se valora como un elemento que suma, que multiplica, que brinda ventajas comparativas. Por último, los espacios laborales elásticos, donde cada vez más el trabajo y el no trabajo pasan a tener zonas grises, se convierten en contextos de intercambio entre personas que se desempeñan en conjunto, y ya no son solamente lugares donde uno va a trabajar. Creo que hay una evolución en cuanto al espacio físico y esto va a seguir evolucionando a largo plazo.

Capitalismo ético

En este contexto, es importante volver a un replanteo sobre lo que significa el capitalismo. Ya es hora de que cada uno de nosotros vayamos pensando en esto. Hay varios autores que han empezado a hablar del *capitalismo ético*. Un capitalismo para el cual la conciencia en la producción y la circulación de bienes va más allá de la pura transacción. Hay numerosos autores, como Michael Porter y Albert, que hablan de esto y nos ayudan a repensar. Obviamente existe toda una línea de trabajo que Bernardo Kliksberg ha impulsado en nuestro país y en Latinoamérica en esta dirección: empezar a pensar la ética como la base de un capitalismo diferente.

Ya en el año 1759, Adam Smith decía que los mercados tienen un gran potencial, pero para que operen eficientemente y no se vuelvan peligrosos deben practicar valores éticos como la prudencia, la humildad, la justicia, la generosidad y el espíritu público. De alguna manera, hay que pensar en el concepto del «triángulo de oro», en el cual el sector privado, el sector público y la sociedad civil pasan a trabajar en conjunto, a complementarse, a encontrar espacios donde cada uno desarrolla una actividad que favorece e impulsa al otro, y no son solamente entes que tratan de

oponerse. Me parece que esta idea del «triángulo de oro» es una de las opciones o alternativas que nos propone un modelo diferente.

¿Y cuáles son los principales desafíos que tienen entonces las organizaciones, las empresas y, desde ya, los departamentos de Recursos Humanos para abordar? Por un lado, la sustentabilidad como un concepto más holístico, donde no solamente se piense en el medio ambiente, en la energía renovable, en algunas cuestiones puntuales, sino que se vea de una manera más orgánica. En segunda instancia, desde el punto de vista de Recursos Humanos, hay un desafío enorme: la sustentabilidad de las personas. Empezando por la no discriminación, el no trabajo infantil, el no trabajo forzado, la vida integralmente equilibrada y el cuidado de la gente desde la salud, el acoso, la equidad en las compensaciones, y en cada una de las áreas en las que se advierte un impacto. Por otro lado, se torna importante el trabajo ético, la transparencia en su sentido más amplio: la eliminación de la corrupción en la vida cotidiana, no solamente como fenómeno global, sino como algo que se da en los pequeños hechos y actos de todos los días. También es fundamental considerar la diversidad como una oportunidad de valorización; la diversidad en el sentido más amplio: de generaciones, de género, de estado civil, de orientación sexual, de ideas políticas, de capacidades, de orígenes. En definitiva, todas las otras diversidades en las cuales se entienda que cada persona es diferente. Y valorar no significa solamente tolerar al otro, sino estar un paso más adelante para que esto le agregue valor a la organización y no se convierta en una carga. Creo que también las organizaciones tienen un desafío enorme respecto a la publicidad responsable y a la manera en la que trabajamos para no inducir conductas o comportamientos erróneos.

Y, finalmente, considero que la innovación en materia de Recursos Humanos radica en trabajar en toda la cadena de valor. Ya no solamente me van a valorar por mi propia empresa, por lo que pasa en mi propia empresa, sino por lo que ocurre en cada de uno de mis proveedores hacia atrás y en mis clientes, por lo cual se

genera un círculo virtuoso en el que todos pasan a ganar, todos tienen opciones diferentes. ¿Cuáles son algunas de las alternativas de abordaje en este sentido? Pienso que las empresas y las organizaciones deben trabajar con programas de alineamiento con las universidades, para que lo que se enseñe incluya aspectos que optimicen, que favorezcan, que sean útiles para las organizaciones. Transformar las prácticas en políticas. Cuando uno lo tiene como una política de la organización, deja de ser discrecional y se estandariza para todos los miembros. Hay que trabajar más en el concepto de empresas familiarmente responsables: independientemente de la manera en que estén conformadas las familias de la gente, si el marco de referencia fuera del trabajo no está bien, el resto difícilmente esté bien.

Así como cuando pensamos en exportar o en ciertas cuestiones vinculadas con la calidad, creo que las prácticas, las políticas, las estrategias de Recursos Humanos también deben ser certificadas. El balance social auditado externamente es un modelo que debe empezar a implementarse en todas las organizaciones: todo aquello que hace la organización respecto a la sociedad y a su gente debe tener su certificación externa y no ser sólo una expresión por parte de la misma empresa.

También es importante generar experiencias significativas de desarrollo y liderazgo en organizaciones sin fines de lucro, en ONGs (Organizaciones No Gubernamentales), donde los líderes no sólo tengan acciones de aprendizaje en el interior de la organización sino que, además, puedan salir de la empresa y contar en ese marco con la posibilidad de expandir sus capacidades. No olvidemos el voluntariado comprometido: que la gente que trabaja en las organizaciones pueda tener jornadas de trabajo voluntario, con el agregado de que, en este tipo de circunstancias, primero uno se enfrenta con otras realidades y se logra la complementación de los integrantes de la organización a partir de actividades que marcan un compromiso diferente con la sociedad civil. Por otro lado, pensemos en los consumidores conscientes. Apuesto a que una de las

tendencias que va a establecerse dentro de muy poco es que los consumidores no van a comprar, no van a consumir productos o servicios de empresas que atenten contra la salud, el medio ambiente o contra sus empleados. Ésta es una opción que tenemos para que sea todo mucho más saludable y que el círculo virtuoso nos termine favoreciendo a todos.

Potenciar las capacidades individuales y colectivas

En 2011, en su libro *The High Impact HR Organizations* (Las organizaciones de Recursos Humanos de alto impacto), Stacey Harris intenta visualizar las diez prácticas que realmente llevan a Recursos Humanos a la excelencia. Y, cuando recorre cada una de ellas, comprende que el tema central radica en entender cuál es el rol de esta área. Por mi parte, considero que Recursos Humanos debería ser la conciencia moral, ética, humana de una organización. Y creo que para lograrlo uno tiene que estar en contacto permanentemente con el negocio, tratar de entender cuáles son sus cuestiones fundamentales y, a partir de entender el rol de la gente, cómo puede lograr mejores resultados.

Las organizaciones tienen básicamente dos grandes activos: sus marcas y su gente. En las marcas se invierte mucha plata, no necesariamente así en su gente. Creo que es ahí donde más énfasis debemos hacer, ver de qué manera se operacionalizan sistemas y modelos que permitan invertir y visualizar el retorno de esa inversión en gente. Se puede desarrollar innovación dentro de Recursos Humanos si se cuenta con sistemas simples que estén basados en data firme y en mediciones accesibles. Cuando uno pregunta sobre este aspecto a la gente del negocio, dicen que Recursos Humanos se dedica básicamente a resolver problemas del presente y no a trabajar en el futuro, y tal vez ahí está una de las grandes oportunidades: empezar a visualizar el futuro en conjunto, de una manera mucho más integrada e impactante.

Recursos Humanos hace que la experiencia profesional de cualquier persona dentro de la organización sea la mejor, realmente excepcional; a partir de esa experiencia excepcional, la gente podrá desarrollar sus mejores capacidades y habilidades. De algún modo, una organización con estas condiciones se transformará en un lugar al que aspirarán quienes estén afuera. Y a quienes están adentro les posibilita renovar permanentemente sus compromisos con la organización. En esta dirección, uno de los temas que debemos considerar es qué pasa si solamente se apunta a mejorar, si solamente se apunta a traer a los mejores a la organización. Creo que es uno de los riesgos que tienen muchas empresas: pensar que Recursos Humanos tiene que reclutar sólo a los mejores del mercado. A veces no hay que pensar en los mejores de afuera, sino en los mejores para adentro, en los que mayor valor, productividad y resultados extraordinarios les generen a los propios integrantes, en la propia dinámica de la organización de la cual estamos hablando.

En su libro *Make your Workplace Great* (Haga de su lugar de trabajo un gran lugar), Steven Stein explica cuáles son las siete claves para tener una organización inteligente, que sea realmente un gran lugar para trabajar. Sostiene que deberíamos repensar la organización de Recursos Humanos a partir de estos siete elementos. Y, obviamente, todo esto se da midiendo la temperatura organizacional ideal que requiere cada una de las empresas. Por eso, la primera clave es incorporar, reclutar a gente que sea capaz de vivir y contribuir con la organización. Uno de los errores habituales es pensar que cualquier persona puede servir para cualquier organización, y no es así. Cada organización tiene un perfil ideal de gente que tiene que incorporar, y primero hay que trabajar mucho en definir cuál es ese perfil y después se podrá incorporar a la gente que tenga una conexión, un alineamiento con dicho perfil. El segundo gran desafío que nos propone Steven Stein es compensar a la gente de una manera transparente, que sea realmente justa para cada uno de ellos. El tercero es no hacerlos sobretrabajar ni subtrabajar; pienso que ahí está uno de los grandes

temas de esta época: cuando la gente percibe que trabaja más o menos de lo que debería. El cuarto aspecto es construir grupos de trabajo fuertes, que compartan el propósito y los objetivos de la organización. El quinto es asegurarse de que los gerentes pueden gerenciar. Y acá emerge una de las principales dificultades que se visualiza en las organizaciones: por lo general, se presupone que los gerentes van a poder trabajar bien de gerentes y, sin embargo, suelen ser muy buenos técnicos sin capacidades gerenciales. El sexto punto es tratar a la gente con respeto, cuidando apalancar los talentos únicos que tiene cada uno, considerando que cada persona es diferente. Se debe valorar la diversidad y tratar de ver de qué manera se conforman los equipos para lograr que sean complementarios unos con otros, intentando que los conformen personas con diferentes perfiles.

Por último, el séptimo aspecto que nos señala este libro es la proactividad responsable, y tratar de ganarse el corazón y las mentes de la gente. Tal vez aquí se encuentre el gran desafío de Recursos Humanos: ¿de qué manera podemos potenciar las capacidades individuales y las capacidades colectivas, intentando que la gente tenga una experiencia laboral única, exclusiva y diferente? Creo que uno de los aspectos a tener en cuenta es considerar que hoy en día ya no se trabaja solamente con aquellos empleados que están relacionados laboralmente con la empresa. El empleado que se retira pasa a ser parte del capital social de la compañía, y muchas veces es su embajador número uno, por lo cual la experiencia de toda persona que toma contacto con la empresa se da antes, durante y después de su vínculo laboral. Cuando convocamos a la gente, ya estamos mostrando cómo es nuestra empresa; y, cuando se interrumpe la relación laboral, la persona no clausura del todo el vínculo con la organización. Es ahí donde hay que abocarse y potenciarse más, porque las redes que hoy se tejen entre aquellos que ya no están trabajando cada vez son más importantes. Tengo el ejemplo bien presente de Arthur Andersen, la empresa en la cual trabajé en mis primeros ocho años

como profesional. Hoy en día ni siquiera existe la organización como tal, ha desaparecido después de serios inconvenientes que tuvo a nivel global, con casos muy conocidos. Era la firma de consultoría más grande del mundo y desapareció hace varios años; sin embargo, aquellos que trabajamos ahí seguimos teniendo una identidad vinculada con Arthur Andersen y, de hecho, hay varios grupos de LinkedIn formados por «los ex Arthur Andersen», entre los que solemos tener un vínculo.

Humanizar

Ya mencioné cómo las nuevas tecnologías pueden modificar la dinámica laboral y eso me lleva a pensar en un concepto insoslayable a la hora de reflexionar sobre Recursos Humanos: *humanizar*. Sobre este aspecto, quiero hacer referencia a un libro: *Humanize: How People-Centric Organizations Succeed in a Social World* (Humanizar: Cómo las organizaciones centradas en la gente son exitosas en el mundo social), de Jamie Notter y Maddie Grant, que nos invita a entender cómo las redes sociales están dejando obsoletos los modelos tradicionales de conexión. Las organizaciones más humanas son abiertas, confiables, generativas; tienen una cultura descentralizada y son transparentes; dicen la verdad y son influyentes y colaborativas. Creo que estos conceptos están relacionados con lo que hoy se le exige a Recursos Humanos, a partir de encontrar que las redes sociales transparentan todos los procesos, ponen al instante las cosas y conectan a todo el mundo. Recursos Humanos debe actuar de esta manera. Y tal vez los tres rasgos que diferencian a las gestiones de esta área sean justamente la transparencia, la verdad y la autenticidad.

Este libro brinda un ejemplo de alto impacto: lo que le pasó al cantante Dave Carol, que tenía una guitarra de 3.500 dólares y en una aerolínea se la rompieron y no le brindaron la respuesta que él hubiera esperado. Entonces hizo la denuncia a través de Twitter, y las quejas que empezaron a sumarse fueron enormes. Tenemos que

pensar que esto mismo puede pasar en una organización: si no tenemos una respuesta adecuada, de manera rápida y efectiva, no podemos lograr nuestros resultados. Desde el área de Recursos Humanos las organizaciones deben alentar la diversidad, la idea de que todos aportan y que todas las personas son valerosas para la organización.

Más simple, más efectivo

Una de las maneras más efectivas de innovar en Recursos Humanos está relacionada con la simplificación. En efecto, en materia de organizaciones, deberíamos hacer simple lo complejo, aunque, en realidad, solemos complejizar lo simple. En este sentido, en *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value* (La administración del talento en una sola página: Cómo eliminar la complejidad y agregar valor), Marc Efron y Miriam Ort aportan algunas ideas y propuestas. Básicamente sugieren simplificar, marcar una diferencia siempre, generar transparencia y rendir cuentas. De alguna manera, lo que ellos proponen es empezar con la ciencia, a través de los datos, y tratar de ser simple, directo, concreto, «ir al grano». Según explican, los cinco errores habituales que cometen los responsables de Recursos Humanos aparecen cuando se crean complejidades innecesarias, cuando no se agrega valor, cuando no se tiene interés por la ciencia, por lo concreto, por los datos. Cuando carecemos de transparencia y rendición de cuentas y cuando, de alguna manera, no hacemos lo que tenemos que hacer, es decir, cuando trabajamos de manera poco profesional dentro de nuestro rol.

En el libro *The Laws of Simplicity* (Las leyes de la simplicidad), John Maeda intenta acercar ideas que provienen del mundo del diseño y la tecnología, a los negocios y a la vida. ¿De qué manera podemos trabajar mucho más livianos, de modo más simple? Según su planteo, el mundo se está volviendo más complejo; sin embargo, los diseños simples son diseños prácticos, que atraen a la gente.

Simplificar no es eliminar comodidad y calidad, todo lo contrario: es ahorrar tiempo a los usuarios finales, incluir lo significativo y eliminar lo obvio. Y creo que ahí tal vez esté el corazón de lo que quiero transmitir respecto a Recursos Humanos: podemos ahorrarle tiempo a los usuarios finales tratando de focalizarnos en aquello que es significativo y minimizar todo lo obvio. ¿Cómo trabajamos en la comodidad y la calidad de las cosas? Eliminando todo aquello que no agregue valor y que no sea práctico para la gente. ¿Y de qué manera generamos diseños, propuestas y opciones realmente bien conducentes a los efectos o a los objetivos que estamos proponiéndonos? Evidentemente, en un mundo en el cual todo es más confuso, todo es más complejo, simplificar es una de las opciones.

Para dar cuenta de los beneficios de la simplicidad, John Maeda hace referencia al iPhone, que, junto a muchos de los productos Mac, tiende a seguir este concepto, basado además en la calidad y la comodidad de las prestaciones, pensando siempre desde el punto de vista del usuario final, de aquella persona que va a tener que desarrollar sus actividades con estos elementos. Y da un ejemplo que para mí también es muy significativo: el control remoto. Pensemos en el control remoto de una televisión: la cantidad de botones que tenemos que no nos llevan absolutamente a nada. Por lo general, el pensamiento de toda persona que debe usar el control remoto es: «Si yo pudiera tener algo que sirviera solamente para cambiar los canales, para regular el volumen y para apagar y encender el televisor... Eso es todo lo que quiero. Si necesito algo más complejo, utilizo algún menú que me permita acceder a ello». Sin embargo, los controles suelen ser grandes, complejos, difíciles de usar y poco prácticos.

Para empezar, Maeda nos propone reducir todo aquello que no tiene ningún sentido o no agrega ningún valor. En segunda instancia, habla de organizar las cosas, tratar de ver qué podemos ocultar, dónde podemos colocarlo, qué va con qué. Para lograrlo, propone ordenar, nombrar, integrar y priorizar. Ésa es la manera de

organizar. La tercera estrategia tiene ver con el tiempo, con hacer las cosas rápido, de una manera veloz. La cuarta consiste en aprender, porque el conocimiento vuelve todo más sencillo, el conocimiento es lo que nos permite hacer las cosas más rápido. Por otro lado, indica diferenciar lo simple de lo complejo, porque la simplicidad y la complejidad se necesitan entre sí. Si nada fuera complejo, nosotros no reconoceríamos qué es lo simple; por eso debemos diferenciar qué cosas son simples y qué cosas son complejas. En sexto lugar, tenemos que poner en contexto, tratar de ver dentro de qué contexto se hacen las cosas. La séptima estrategia tiene que ver con las emociones: no olvidarnos de que las personas tienen la necesidad de sentir la calidez emotiva. La eficiencia es importante, pero no es el único valor. Y creo que este ejemplo es bien importante: un médico que se toma sólo diez minutos en una cita para informar a un paciente que tiene cáncer puede ser eficiente, pero difícilmente sea un sanador de verdad. Considero que acá está el punto crítico donde visualizo que Recursos Humanos cumple un rol clave a la hora de entender lo que es la eficiencia y lo que es la calidez. Hoy en día se habla mucho de captar la diferencia entre cómo se enfocaba hace diez años Recursos Humanos y cómo se lo hace en la actualidad; la diferencia descansa en el contacto que el área tiene con la gente. El contacto que había anteriormente era intensivo (*high touch*); en cambio, hoy los principales referentes recomiendan el contacto «adecuado» (*right touch*): el contacto se establece en el momento que sea requerido. Por mi parte, pienso que debe ocurrir cuando sea requerido y también debe ser adecuado y humano (*right & human touch*). Hay que recurrir a las emociones y también a la sensibilidad de la gente.

La ley número ocho es la confianza, que nos permite creer en las cosas y darles otro valor, estar siempre abierto al otro, y generar confianza en los consumidores, en los pares, en los de arriba y los de abajo. La novena ley tiene que ver con el fracaso. ¿Qué pasa si uno fracasa? ¿Qué ocurre si las cosas no salen bien? Obviamente,

son oportunidades de aprendizaje. La última ley —que Maeda señala como la más importante— es eliminar lo obvio e incorporar lo significativo. Nada de más, ni nada de menos. Todo lo que tenemos que brindar tiene que tener un propósito significativo. Maeda sostiene que «la complejidad transmite la sensación de sentirse perdido, la simplicidad transmite la sensación de ser encontrado». El área de Recursos Humanos debe estar presente para establecer esta diferencia.

Leo Babauta, autor de *The power of less* (El poder de lo simple), transmite en este libro que la gente exitosa focaliza. Y creo que la capacidad de enfocarse, de concentrarse en lo crítico, de realizar tareas, concentrados, con esfuerzo y con motivación continua, es muy importante. La capacidad de estar permanentemente focalizados es lo que nos permite lograr resultados diferentes.

Haga del talento su negocio

En 1899, hace más de cien años, Charles Dwell, director del departamento de patentes de los Estados Unidos, solicitó cerrar la oficina de patentes de su país porque «ya se había inventado todo lo que era importante». Como Dwell, muchas veces quienes trabajamos en Recursos Humanos pensamos que todo ya fue inventado, que no hay que innovar. Es que la reinención en Recursos Humanos no pasa por inventar cosas nuevas, sino por visitar las fuentes. Pasa por entender cuál es el corazón de nuestro trabajo y dónde debemos focalizarnos.

Ya en el año 2009 Dave Ulrich, uno de los referentes insoslayables a la hora de hablar de Recursos Humanos, junto a Justin Allen, Wayne Bronckbank, Jon Younger y Mark Nyman, en su libro *HR Transformation* (La transformación de Recursos Humanos), nos proponía que esta área no debe focalizarse sólo en lo específico de sí misma, y tal vez la innovación pasa por ahí. Porque si nos seguimos mirando el ombligo, solamente vamos a mejorar aquello que tenemos. Creo que podríamos empezar a observar mucho más

el negocio. De este criterio nace el concepto de *HR Business Partner*: de qué manera los profesionales que trabajan en Recursos Humanos son «socios estratégicos del negocio», cómo deben ponerse a trabajar de una manera diferente. En *HR from the Outside In* (Recursos Humanos desde afuera hacia adentro), Dave Ulrich habla de las seis competencias para el futuro de esta área. Dice que cuando estamos solamente metidos en Recursos Humanos nos olvidamos de la fuente fundamental. ¿Y qué es lo que nos sugiere hacer? Dedicarnos a las áreas en las cuales realmente agregamos valor a partir de una lectura lógica y abordable de lo que hace Recursos Humanos.

No se trata de reemplazar a los gerentes en su rol de desarrolladores. De hecho, el libro *Make Talent your Business: How Exceptional Managers Develop People While Getting Results* (Haga del talento su negocio: Cómo gerentes excepcionales desarrollan gente mientras logran resultados), de Wendy Axelrod y Jeannie Coyle, nos invita también a entender que el negocio está en desarrollar el talento. Pocos gerentes se toman el tiempo para desarrollar a sus empleados. El desarrollo del talento incrementa el valor de la fuerza laboral. Las cinco reglas que proponen los dos autores son: primero, hacer que cada día sea un día de desarrollo de talento; segundo, aprovechar el aspecto psicológico del desarrollo; tercero, conectar a la gente con colegas experimentados; cuarto, enseñar a los empleados a manejar las políticas de la organización; y quinto, preparar el entorno para impulsar el desarrollo del talento al máximo.

Creo que esto nos permite entender las seis competencias que visualiza en su libro Dave Ulrich para la gente que trabaja dentro de Recursos Humanos. Ulrich propone, en primera instancia, ser un posicionador estratégico, es decir, pensar de qué manera posicionamos estratégicamente a Recursos Humanos. Segundo: convertirse en un activista confiable, para quien la credibilidad sea la base de sustento y que, a su vez, proponga un montón de ideas, de iniciativas diferentes. Un constructor de las capacidades

organizacionales es la tercera. La cuarta es que sea el campeón del cambio, la primera persona que se adhiera al cambio y que conduzca el cambio. La quinta es ser un innovador y un integrador de los Recursos Humanos. Y, por último, la sexta consiste en proponer tecnología; incorporar la tecnología a Recursos Humanos brinda una oportunidad enorme de hacer las cosas de modo diferente. Y creo que realmente esto es algo a considerar: cómo podemos actuar en Recursos Humanos para ser realmente los diferentes, los novedosos, los impulsores, los que renuevan esa tarea normal y habitual.

Cómo innovar

Un artículo publicado en mayo de 2013, «Creating the Best Workplace on Earth» (Creando el mejor lugar de trabajo de la Tierra), propone una serie de reflexiones acerca de por qué la gente no sigue a los líderes auténticos, y sobre cómo ser auténticos y crear los mejores lugares. En este sentido, realiza una suerte de síntesis de integración de lo que son las características fundamentales que tienen las empresas que realmente superan la barrera normal y habitual. Afirma que, en aquellas empresas que ofrecen el mejor contexto de trabajo, vos podés ser vos mismo, estás avisado y anticipadamente conocés qué es lo que va a suceder. Tus fortalezas son magnificadas. La compañía tiene un propósito que es significativo y que a vos te resulta significativo. Tu trabajo es diariamente compensado, y las reglas tontas, estúpidas, no existen. Creo que este planteo se fundamenta en que en tiempos de Twitter hay que decir la verdad. En tiempos de la conectividad, en tiempos de las redes sociales, no decir la verdad tiene sus consecuencias negativas. Según este artículo, hay un conjunto de preguntas que permiten saber si realmente estás en esa compañía de ensueño en la cual toda la gente quisiera participar. Por ejemplo, en la primera categoría, «Ser uno mismo», las preguntas son:

- ¿Soy la misma persona en mi casa y en el trabajo?
- ¿Me siento cómodo siendo yo mismo?
- ¿Somos todos impulsados a expresar nuestras diferencias?
- ¿Puede trabajar en la empresa la gente que piensa diferente de los demás?
- ¿Los líderes impulsan la pasión, aun si esto condujera a un conflicto?
- ¿Puede trabajar en este lugar más de un tipo de persona?

Si las respuestas son afirmativas, esto es ser vos mismo.

La segunda categoría implica «transmitirles realmente qué es lo que está pasando». Y también ahí hay seis tipos de preguntas para descubrir o magnificar las propias fortalezas.

- ¿Nos cuentan a todos la misma historia?
- ¿No se oculta la información?
- ¿No es considerado desleal decir algo negativo?
- ¿Mi jefe está dispuesto a escuchar malas noticias?
- ¿Los altos directivos están dispuestos a escuchar malas noticias?
- ¿Tenemos disponibles diferentes canales de comunicación y me siento cómodo firmando con mi nombre los comentarios que hago?

La tercera categoría es «descubrir y magnificar las propias fortalezas» y sus seis preguntas son:

- ¿Tengo la posibilidad de desarrollarme?
- ¿Todos los empleados tienen la posibilidad de desarrollarse?
- ¿La mejor gente quisiera demostrar su capacidad acá?
- ¿Los que se están desempeñando de la manera más floja pueden ver su camino de mejora?
- ¿La compensación está bien distribuida a lo largo de la organización?
- ¿Generamos valor para nosotros mismos agregando valor a otros?

«Estar orgulloso de trabajar en la empresa» es la cuarta instancia, con las siguientes preguntas:

- ¿Sé para qué estoy acá?
- ¿Valoro las razones por las que estoy acá?
- ¿Quiero exceder mis responsabilidades actuales?
- ¿La rentabilidad es nuestro objetivo crítico?
- ¿Estoy consiguiendo algo que vale la pena?
- ¿Me gusta decirle a la gente dónde trabajo?

La quinta es hacer significativo mi trabajo; las preguntas son:

- ¿Mi trabajo es significativo para mí?
- ¿Mis obligaciones tienen sentido para mí?
- ¿Mi trabajo me trae energía y placer?
- ¿Entiendo cómo mi trabajo se complementa con el de los otros?
- ¿El trabajo de cada uno es necesario?
- ¿En el trabajo compartimos una causa común?

Y la sexta, «eliminar las reglas tontas, estúpidas, que no conducen a ningún lugar»:

- ¿Mantengo las cosas simples?
- ¿Las reglas son claras y aplican con equidad para todos?
- ¿Entiendo para qué son las reglas?
- ¿Todos entienden para qué son las reglas?
- ¿Como organización nos resistimos a la burocracia?
- ¿Se respeta la autoridad?

Las treinta y seis preguntas te permiten autodiagnosticar si estás de verdad en el lugar deseado o no. Este artículo deja bien claro que el trabajo puede liberarte o, por el contrario, alienarte. Puede explotarte, controlarte y homogeneizarte o bien permitirte ser todo lo que vos podés ser. Más allá de los cambios en las nuevas tecnologías y las nuevas generaciones, las fuerzas de cada uno de los componentes de las organizaciones pueden brindar resultados

extraordinarios. Entonces, para estar en un trabajo que sea extraordinario, vos debés permitirte trabajar de esa manera y crear ese lugar para que realmente sea diferente.

Siguiendo con la idea de cómo renovar el departamento de Recursos Humanos, el libro *Retooling HR* (Reequipando Recursos Humanos) nos permite entender que las personas deciden dónde quedarse cuando hay opciones, y creo que estamos en un mundo donde las opciones cada vez empiezan a emerger más, a visualizarse con mayor elocuencia. Hay que reconocer que los que toman decisiones adecuadas respecto a la gente son las personas que les permiten a las organizaciones generar planes más sostenibles a largo plazo; por lo tanto, cuando uno reconoce e invierte en sus empleados, éstos se sienten respetados, apreciados, piensan que están en el lugar apropiado. En eso consiste el rol de Recursos Humanos: crear una cultura donde el valor humano, la persona, tenga sentido. El sentido de invertir se da a partir de entender que la gente es la ventaja comparativa de cualquier tipo de organización.

Lo que se hace y lo que debería hacerse

Desde mi punto de vista, el área de Recursos Humanos no ha avanzado a la velocidad a la que han evolucionado las respectivas organizaciones. Si bien se han hecho muchos intentos y se han puesto en juego múltiples mecanismos para adecuar los departamentos de Recursos Humanos a las nuevas realidades, al día de hoy, no necesariamente están respondiendo con la estatura que los gerentes generales y los responsables de las organizaciones esperan. Como ya he señalado, más allá de los innumerables intentos que se visualizan, Recursos Humanos debe entender que es un segmento que representa fundamentalmente lo que es la conciencia humana y la conciencia ética de la organización, por lo cual debe estar pensando de manera

permanente en mecanismos para potenciar la eficiencia y lograr un mejor desempeño de la gente en la organización.

Muchas veces observo que Recursos Humanos trabaja exclusivamente al servicio de la dirección, y no se da cuenta del impacto negativo que esto tiene en la gente. Es obvio que se trata de consecuencias no buscadas ni deseadas por la organización; sin embargo, puede verse mucha gente desganada, estresada, que se siente perjudicada. La intención de generar mayor productividad en las organizaciones termina impactando negativamente en los colaboradores. Creo que esto es nefasto para la organización e insostenible a largo plazo. Las empresas que no trabajan lo suficiente en relación con la gente, con su evolución dentro de la organización, no ponen su foco tal como deberían hacerlo. Se deben crear espacios en los cuales la gente tenga experiencias de crecimiento, de desarrollo, vitales, para que aspiren a seguir perteneciendo a sus lugares de trabajo.

Uno de los grandes inconvenientes con los que se enfrentan en la actualidad las organizaciones grandes, pequeñas y medianas es la desazón, la decepción que muestran las nuevas generaciones. Y, en ese sentido, considero que la responsabilidad debe ser asumida por las principales autoridades de las organizaciones, incluyendo a los departamentos de Recursos Humanos, tratando de mejorar la experiencia laboral, de hacer que la gente pueda dar lo mejor de sí, pero también energizarse fuera del ámbito laboral. Debemos entender que las organizaciones son espacios donde se nos paga por las ideas que generamos, por la calidad de las ideas, de ahí que la flexibilidad y la manera de trabajar diferente, de modo desafiante, con energía y vitalidad, debe ser una cuestión cotidiana.

Las empresas están cambiando su configuración. El mundo nos está llevando hacia un nuevo tipo de empresas y, en este sentido, el área de Recursos Humanos —el área de *Gente*, como en realidad debería llamarse— debe evolucionar en esta dirección. Debe tomar las riendas del asunto y tener un lugar en la mesa de decisión organizacional cada vez más profundo, más auténtico, más sincero,

más transformacional y, a su vez, poder actuar como un catalizador de las necesidades de la gente, de las ansiedades de la organización, generando un espacio de apertura y de relacionamiento diferente a partir de una visión transformadora de la organización. Éste es el rol que tenemos que tener en Recursos Humanos: hacer del espacio laboral el mejor lugar, donde todos puedan sentirse a gusto, y también ser un energizador de la organización. Es evidente que las empresas no podrán crecer si quienes participan en ellas no evolucionan, y Recursos Humanos cumple un rol fundamental en esto. El desafío es enorme, la oportunidad es enorme, y la posibilidad de logro también es muy grande.

La oficina y el amor no son incompatibles

*Los seres humanos no son hechos de acero; tienen corazón y alma,
gritan y ríen; aman y hieren. Los seres humanos son seres
humanos.*

ITZJAK RABIN

Unidos por el trabajo y el amor

Juan era una persona dedicada, honesta, trabajadora, que por muchos años estuvo tratando de buscar su lugar en el mundo. Pasó por distintas compañías y tuvo su bautismo de fuego en una empresa local del rubro textil. Tras esa experiencia, viajó durante un año por el exterior, luego regresó al país y empezó nuevamente a trabajar en una empresa inmobiliaria; en todo momento trató de buscar sus opciones de crecimiento profesional. Respecto a sus vínculos amorosos, siempre los mantuvo en secreto dentro de las empresas en las cuales trabajó, pues trató de sostener una separación entre el ámbito laboral y el afectivo. Por cierto, se enamoró y tuvo varias novias, aunque todas sus relaciones fueron breves. Con cada una estaba un mes, dos o, a lo sumo, tres: su apego al trabajo y su pasión por el fútbol le hacían perder rápidamente las oportunidades que tenía con sus parejas.

Por su parte, durante toda su vida María eligió trabajar en el rol de asistente del área de finanzas de una compañía, y a ello se dedicó con mucha seriedad. Había estudiado Secretariado Ejecutivo, después idiomas; luego también se abocó al arte, y conoció a quien fue su primer esposo, un productor de seguros con quien tuvo dos hijos. Llevaban una vida muy simple, muy sencilla; como pareja sostenían una relación satisfactoria, tranquila, muy adulta.

Cuando Juan ingresó a la compañía, él y María empezaron a tener un vínculo muy especial. Si bien Juan trabajaba en el área comercial, siempre miró a María de una manera particular. A ella nunca se le ocurrió pensar que el ámbito laboral le iba a brindar la posibilidad de incorporar a su vida otro tipo de amor. Sin embargo, la primera fiesta de fin de año fue para ellos la oportunidad de estar solos: tomaron unas copas, estuvieron juntos un rato y se encendió la luz del amor entre ambos. Bajo ningún punto de vista María consideraba que podía ser un vínculo serio, ya que ella era una

mujer casada, con dos hijos, situación que le parecía inmodificable. Solamente tomaba el contacto con otras personas como una oportunidad de conocer más gente. Su vida se restringía al trabajo; cuando volvía a su casa, se dedicaba a sus hijos y, durante los fines de semana, a adelantar todas las tareas hogareñas. Sus hijos habían crecido y ya cursaban la escuela primaria; su esposo se dedicaba bastante al trabajo y por otro lado era un buen padre y la ayudaba con los chicos.

Más allá de lo previsible, el vínculo de Juan y María se fue consolidando a partir de distintas oportunidades que tuvieron de interacción. La primera ocurrió gracias al grupo que se conformó para revisar las políticas de la compañía, integrado por miembros de cada una de las áreas; Juan y María fueron los representantes de sus respectivas áreas para poder trabajar en este proyecto, junto con otra gente. La química que se generó entre ellos fue muy positiva y se fue consolidando. Para María representaba sólo una amistad; se trataba de alguien diferente con quien hablar. Pero para Juan implicaba realmente una visión distinta del mundo. Pensaba que María podía llegar a ser la persona de sus sueños, alguien con quien podía llegar a concretar sus fantasías.

En la fiesta de fin de año del ciclo posterior, nuevamente Juan y María tuvieron la posibilidad de interactuar. Sólo que esta vez no fue un mero acercamiento: tuvieron un diálogo mucho más intenso y profundo. En esa ocasión María empezó a pensar que Juan era mucho más que un compañero de trabajo y que podía ser una alternativa diferente. Casi de inmediato Juan la invitó a salir y María se negó. Ella estaba concentrada en su situación familiar, y empezó a ponerse bastante tensa porque no entendía qué era lo que le estaba sucediendo, qué le generaba Juan y cuáles podrían ser las consecuencias que eso traería para ambos. Simultáneamente, empezó a vivir situaciones difíciles con su marido; tras algunas peleas y rispideces, empezaron a distanciarse. En la intimidad familiar, ella se mostraba poco flexible e irritable. Mientras tanto, Juan y María empezaron a verse más seguido, a aprovechar cada

oportunidad de acercamiento que surgiera. Juan buscaba cualquier excusa para ir a la oficina de María, para saludarla, mandarle mails y estar al tanto de lo que sucedía con ella y con cada uno de sus hijos. Fue así que en una oportunidad Juan tuvo que viajar y le propuso a María que lo acompañara. Al principio ella se sorprendió y rechazó la invitación, pero él insistió y realizó todas las gestiones correspondientes para que el viaje fuera pagado por la compañía. Eso bastó para que el vínculo que los había unido hasta entonces se volviera más estrecho y formal.

La historia empezó a tomar color, a crecer. El vínculo totalmente informal y circunstancial que los unía fue formalizándose con el correr de los días. Los inconvenientes aparecieron cuando María empezó a contarle a Juan sus problemas personales, cuando habló de las consecuencias que podía tener para ella un posible divorcio de su marido, quien, a su vez, era una víctima pasiva de la situación y el principal impactado, junto con sus hijos. Sin embargo, María se divorció de su esposo, y Juan le ofreció irse a vivir juntos. Conformaron una pareja que, a lo largo de los años, fue consolidándose hasta ser mucho más que un amorío de verano: se casaron. Tras la unión formal, María quiso seguir trabajando en la compañía, pero Juan se sentía incómodo por la situación y le sugirió que renunciara. Y no todo quedó en las diferencias de criterio de ambos sobre este tema, ya que el jefe de Juan le planteó que era imposible que María siguiera trabajando con ellos, pues en esa organización no estaba permitido que dos empleados estuvieran vinculados afectivamente entre sí. Entonces Juan la ayudó a conseguir otro trabajo, algo bastante complejo; sin embargo, el nuevo puesto apareció, aunque jamás terminó de satisfacer a María. A lo largo del tiempo, Juan y María tuvieron un hijo y, al día de hoy, luego de quince años de relación, siguen sosteniendo un feliz matrimonio, disfrutan de la vida y recuerdan aquellos tiempos de amorío como algo muy particular.



Mitos sobre el amor en la oficina

√ «Siendo jefe es más fácil vincularse afectivamente con otra persona de la empresa.»

Bajo ningún punto de vista es correcta esta presunción. No necesariamente por tener un nivel jerárquico en la organización uno tiene algún tipo de derecho sobre los vínculos afectivos con las otras personas.

√ «El amor y el trabajo son ajenos.»

Éste es uno de los grandes mitos que existe. Personas que trabajan en el mismo lugar pueden tener un vínculo afectivo entre sí.

√ «Sólo se da en casos especiales.»

En realidad, no hay una tipología de por qué se da o no se da una relación amorosa en el ámbito laboral. No se trata de algo ni muy común ni tampoco excepcional. La oficina es uno de los tantos espacios donde dos personas pueden conocerse y enamorarse.

√ «Estos vínculos siempre se ocultan.»

No siempre se trata de relaciones ocultas, muchas veces son manifiestas. Pueden empezar de una manera oculta y después manifestarse abiertamente. La mejor manera de canalizar este tipo de situaciones es tratar de comprender las implicancias, el impacto que tienen en las personas, y ver cómo se comunica de la manera adecuada.

√ «Si estás casado, olvidate.»

Muchas veces en las organizaciones hay personas casadas que desarrollan un vínculo afectivo, amoroso, con otra persona de la empresa. Desde ya que deben generarse los mecanismos adecuados de transparencia, honestidad e integridad como para poder llevar este tipo de relaciones por los canales apropiados.

√ «Los amores de oficina nunca son auténticos.»

Ésta es otra de las grandes falacias y de las grandes mentiras. El enamoramiento muchas veces es auténtico, y otras no, como ocurre en otros casos. La peculiaridad de que un vínculo afectivo entre dos personas surja en el ámbito laboral no le quita ni le agrega autenticidad a la relación.

√ «El amor es a primera vista.»

El vínculo amoroso que surge en el ámbito de las organizaciones se puede dar a primera vista, después de mucho tiempo, en situaciones insólitas, en

situaciones recurrentes... Existen tantas maneras de enamorarse como personas. Lo que hay que considerar es que debemos tener establecido, como veremos posteriormente, los mecanismos apropiados para que el vínculo amoroso no impacte negativamente ni en las dos personas ni en aquellos que trabajan también en la organización y que no están involucradas directamente en dicho vínculo.

¿Se puede trabajar y amar en el mismo lugar?

El amor en la oficina es tal vez uno de los temas más repetidos y que más fantasías, mitos y leyendas urbanas genera. De alguna manera, siempre nos impacta, por estar involucrados, por ser cómplices o ser, tal vez, uno más en la cadena de rumor. Un estudio realizado por la Asociación de Recursos Humanos de Estados Unidos —Society for Human Resources Management (SHRM)—, en colaboración con el portal de empleos para ejecutivos Careerjournal.com, destaca que el 40% de los empleados entrevistados afirmó haber tenido algún idilio en la oficina, en algún momento de la carrera. Otro estudio señala que el 19% de los empleados admitió haber vivido alguna aventura en la oficina, en lugares tan dispares como el despacho del jefe o en el coche, durante el trayecto para visitar a un cliente. Un estudio realizado entre más de 2.000 personas del sitio Trabajando.com sostiene que el 60% no aprueba las relaciones amorosas en la oficina; el 43% dice no haber tenido jamás una relación y que jamás lo haría, pero el 31% afirma que, si bien no vivió este tipo de romance, no lo reprueba. El 13% refiere haber tenido algún romance que ya terminó, y el 8%, que mantuvo algún tipo de romance oculto; un 5% asegura tener hoy en día una relación de este tipo. Obviamente, hay diferentes matices para profundizar, y cada uno presenta múltiples variables. Mi idea es explicitar ciertas iniciativas, opciones de abordaje y cómo aproximarse al tema considerando que hay múltiples planos para comprender esta problemática.

Distinguiendo tipos de relaciones

La primera distinción que debemos hacer es si estamos hablando de un vínculo que nació antes de entrar a trabajar en la organización, cuando ya tenemos el empleo o cuando ya no lo tenemos. También es importante observar de qué tipo de vínculo se trata, si es una pareja formal y permanente o si se trata de una relación extraoficial, ya sea casual o permanente. Respecto a la óptica del nivel jerárquico, podemos hablar del vínculo entre el jefe con un colaborador, de dos personas de igual nivel, entre un proveedor y un cliente, entre un candidato y su entrevistador. Desde ya, en todos los casos el tema de género, que hasta hace algunos años era otro tabú, no es una variable de corte, ya que el vínculo heterosexual u homosexual puede darse en cualquiera de las alternativas.

En relación con este tema tan específico, hay que destacar una ventaja: muchos estudios demuestran que estar acompañado de la persona que te hace feliz genera confianza, energía y eso promueve la efectividad y productividad en el trabajo. Por otro lado, en las empresas suele pesar cuando hay intereses contrapuestos o cuando uno puede tomar decisiones basado en razones más que en emociones. El otro tema aparece cuando se puede filtrar información confidencial. Un asunto no menor es que muchas veces los colegas de trabajo suelen ser personas con perfiles personales y profesionales similares, con gustos parecidos y estilos alineados, lo que hace mucho más rápida la atracción, por el efecto «parecido a mí». Esto se visualiza en industrias tan disímiles como la consultoría o el supermercadismo, donde se genera un ámbito ideal para conocerse. Hay muchos casos de gente que se conoció y formó pareja en su ámbito de trabajo.

Dijimos que un aspecto para analizar es distinguir si el vínculo ocurre antes de entrar a trabajar, cuando ya tenemos el empleo o cuando ya no lo tenemos. ¿Qué pasa cuando sucede antes de entrar a trabajar? Muchas veces se genera esta confusión: si la

persona ingresa por la atracción que generó el candidato o la candidata en el selector o entró por verdaderas condiciones. Si ingresa por favores especiales o por cualidades personales. Desde ya, lo que debemos tomar en cuenta son las competencias y habilidades de la persona, ya que la contratación es a largo plazo, y para trabajar lo que se requiere son determinadas capacidades y competencias; no es para otra cosa que estamos contratando a la gente. Si la relación ocurre durante el trabajo, en el transcurso del vínculo laboral, la pregunta es: ¿se conocen en el trabajo y se enamoran? Aquí hay que tener en cuenta las consecuencias que puede traer a largo plazo y, sobre todo, el impacto de que domine más el corazón que la cabeza en las decisiones que se tomen. Hay que poner en foco qué es lo que pasa con los secretos profesionales, de qué manera se guardan. El otro caso —la relación que surge una vez finalizado el contrato laboral— es el menos nocivo. Muchas veces se presenta la situación de gente que se conoció en el trabajo y, al irse uno de los dos, comienza el vínculo. Obviamente que este tipo de relación es la que menor impacto tiene en el ambiente laboral.

Respecto del tipo de vínculo que tienen los dos integrantes de la pareja, si es formal y permanente, hay un aspecto central para tener en cuenta: la disociación, la división de lo que es trabajo y no trabajo. Tomar las decisiones de cada uno de los temas en el ámbito en que se va a tomar. Si el vínculo es extraoficial, ahí las consideraciones son muchas: si hay una familia de por medio o no, si hay necesidad de seducción o si esa necesidad no nos lleva a hacer cosas que impactan negativamente en el trabajo, la distracción, y muchísimos otros aspectos adicionales.

Algunas observaciones más: el primer aspecto a tener en cuenta es que estar enamorado de alguien con quien uno se cruza con frecuencia en el trabajo requiere de caracteres especiales, niveles de tolerancia adicionales; hay que pensar que, más allá de la pasión de algunos momentos, también se debe convivir muchas horas. Los viajes y las actividades especiales son instancias que pueden

facilitar las relaciones ocasionales; pueden impulsarlas, favorecerlas, ya que estamos ante un ambiente protegido, pero también pueden convertirse en efecto de «atrapado sin salida», porque uno obviamente debe mantener el vínculo, sostenerlo durante mucho tiempo. Es muy difícil diferenciar el amor auténtico del amor por interés, o del amor casual por interés, para conseguir una posición, un ascenso o un favor especial. Hay gente que se aprovecha muchísimo de sus condiciones y de su poder ocasional para sacar provecho. En este sentido, hay un caso muy particular: las empresas familiares. Obviamente, el tipo de amor y de vínculo que se genera es diferente, y excede a lo que es el tratamiento de este capítulo.

El amor prohibido

Uno de los riesgos del amor en la oficina es el llamado «amor prohibido», el que se establece con alguien que ya tiene una relación formal con otra persona. Hay muchas historias de este tipo y, obviamente, los problemas que se generan son bastante complicados.

¿Qué sucede cuando se termina el vínculo, qué es lo que ocurre con la pareja? ¿Cómo hacemos para que no repercuta en el aspecto laboral? En estos casos, los integrantes de la pareja deben hacer uso de su inteligencia emocional; la madurez es clave a la hora de sobrellevar esta situación. Desde mi punto de vista, hay una fórmula para considerar, algo que debe estar siempre presente: acordar reglas bien claras y mecanismos de regulación, dejar establecido de antemano qué haremos ante ciertas situaciones, cómo las abordaremos. Creo que para evaluar de manera apropiada este tema, tenemos que diferenciar adecuadamente los tres ámbitos en los cuales uno se maneja: el íntimo, el privado y el público. El íntimo es aquel que solamente uno conoce; es para cada una de las personas y se da en su escenario más personal e individual. El privado remite a cosas personales, restringidas a un núcleo muy

cerrado. El ámbito público permite que otros accedan, que lo podamos compartir con más gente. El inconveniente surge cuando algo íntimo o algo privado es llevado a lo público.

Un aspecto importante para tener en cuenta es no dejarse llevar por las emociones, aplicar el concepto de «corazón caliente y mente fría», tan difícil de sostener en este tipo de situaciones. Considero que la fantasía no está mal, pero lo perjudicial en muchos casos surge cuando se alimenta la fantasía y se la lleva a la práctica.

Una consideración especial requiere el famoso «mito de la secretaria». Ya parados en el siglo XXI, con tantos avances respecto a lo que es la equidad de género, el posicionamiento de la mujer, me parece que no se puede generalizar; muchas veces es más un mito que una realidad. Deberíamos tener en cuenta que en el trabajo se requiere gente que sea efectiva, que logre sus objetivos y no simplemente brinde algún tipo de satisfacción extra laboral. Desde ya que la perversión y el abuso pueden estar siempre presentes, pero en general se podría decir que es más una excepción que la regla. Posiblemente haya que considerar el famoso dicho que plantea que donde se come no se hacen otras cosas, sobre todo cuando son no consensuadas y cuando son informales. Desde ya, como dije antes, si el amor es auténtico, no reconoce nivel jerárquico, ni tipo de trabajo. Recordemos que el trabajo es un ámbito en el que pasamos mucho tiempo y conocemos a mucha gente, por eso es natural que se produzca la atracción. Y pensemos, además, que siempre somos libres de hacer lo que queremos, pero lo que no podemos evitar son las consecuencias que generamos con nuestros actos.

Los efectos del amor en el trabajo

Aunque no se haya incrementado el número de romances, las compañías cada vez se han tomado más en serio este tema. Esto se sostiene a través del tiempo, y tal vez la única razón por la cual podría llegar a incrementarse es por la mayor presencia de las

mujeres en el ámbito laboral. En función de los riesgos que generan los romances en la oficina, sí se han incrementado las compañías que tienen políticas para tratar de minimizar los efectos negativos.

¿Cuáles son los efectos negativos que tienen los amoríos en el trabajo? Fundamentalmente dos. El primero se relaciona con las denuncias por acoso sexual, en caso de no haber consenso de una de las partes, obviamente, en el momento en el cual se termina el vínculo amoroso y una de las partes se siente acosada por la otra. El segundo es el potencial favoritismo que pueda tener uno de los dos integrantes de la pareja por parte del otro, y las consecuencias negativas que eso trae con los demás integrantes de la empresa. Desde mi punto de vista —y lo que se ha corroborado en los hechos— es que si hay políticas claras al respecto, que ponen reglas de antemano sobre cómo actuar ante este tipo de situaciones, se minimizan los impactos negativos que podrían generarse.

No es menor entender que el proceso que sigue la mayoría de estos casos es que primero se conoce a través de las redes informales la potencial existencia de un vínculo y, a medida que va pasando el tiempo y se va formalizando, se pasa de lo informal a lo formal. Cuando una persona está gran parte de su tiempo conviviendo en un ámbito laboral con otro, es muy factible que se generen atracciones entre personas que trabajan juntas; de hecho, la posibilidad de encontrar el amor en el propio trabajo son muy altas, ¿por qué? Porque, como he planteado al principio de este capítulo, hay intereses comunes, conocimiento común, ciertos modelos mentales iguales o complementarios y porque, de alguna manera, la interacción cotidiana permite conocer a otras personas. Desde ya, también está comprobado que las parejas en el trabajo pueden ser muy productivas, por la energía positiva que se produce. La gran dicotomía, o el gran desafío, es qué sucede cuando se rompe la pareja. ¿Qué es lo que acontece o cuáles son las consecuencias negativas que se visualizan cuando la pareja deja de funcionar como tal? Creo que el problema se potencia cuando uno de los integrantes es el jefe y el otro es un colaborador. Como ya he

señalado, la mejor medicina que podemos encontrar en este sentido es tener lineamientos claros y que todos los conozcan, es decir: que las reglas estén establecidas de antemano.

Cuando se consulta a los especialistas cuáles son las recomendaciones que tienen en esta dirección, la primera condición que exponen es no hacer ninguna comunicación formal hasta que la relación no sea oficial; es decir, que no haya ningún tipo de filtro en este sentido. El otro aspecto a tener en cuenta es mantener la relación siempre en un plano profesional dentro del ámbito laboral y, por supuesto, ser bien discreto. Creo que la discreción pasa fundamentalmente por evitar las muestras públicas de afecto cuando son inapropiadas dentro del lugar de trabajo.

Una encuesta del sitio Careerbuilder del año 2013 expone que el 38% de los participantes tuvieron algún tipo de vínculo amoroso con un compañero de trabajo por lo menos una vez en sus carreras. Un tercio respondió que el vínculo amoroso terminó en casamiento, que la relación se formalizó a largo plazo. Debemos considerar que el enamoramiento dentro del lugar de trabajo genera mucha adrenalina y, a su vez, mantener la situación oculta provoca mucho estrés. La pregunta que debemos hacernos es si estamos dispuestos a lidiar con este tipo de adrenalina, con este tipo de estrés. En este sentido, hay un detalle importante a tener en cuenta: este tipo de estrés puede generar desatención, viajes innecesarios; puede impactar negativamente en los demás si es el jefe el que forma parte del vínculo.

No hay que olvidar que un romance de oficina es una relación entre dos individuos empleados por la misma compañía, que va más allá del vínculo social aceptable entre empleador y empleado, y de las relaciones laborales normales y habituales que requieren una interacción entre ellos.

¿Cómo abordarlo proactivamente?

Hablar de amor en el ámbito laboral es tal vez uno de los temas más apasionantes y que mayor cantidad de fantasías genera. Creo que, en este sentido, hay que dejar de lado algunos modelos mentales tradicionales y tratar de entender que mucha gente que comienza a trabajar, o que está en edad laboral, atraviesa por el momento de la vida en el cual suele enamorarse, por lo que no es algo anormal que se produzca una atracción entre personas, ya sea de distinto género o del mismo género, que trabajan en la misma empresa. Muchas veces uno descubre que el amor de su vida está dentro del ámbito laboral; pienso que una de las perspectivas que hay que considerar es que esto no es malo ni bueno en sí mismo, sino es algo que sucede, algo natural que le acontece a la gente.

La clave radica en establecer, con anterioridad a que los hechos se sucedan y de manera muy clara, cuáles son los lineamientos y las potenciales consecuencias que podría tener este tipo de situaciones en cada una de las personas que está involucrada en la relación. La respuesta organizacional va a determinar cuáles son las acciones que se tomarán ante este tipo de situaciones: si se tolerará o no, si se impulsará o no, si se generan mecanismos alternativos y uno de los dos integrantes debe retirarse de la organización, en tanto y en cuanto la pareja sea formal. Por otra parte, también hay que evaluar cómo se actuará si uno de los miembros de la pareja está en posición de tomar decisiones que impacten en el otro, tales como su sueldo, las promociones, los traslados o las desvinculaciones.

En síntesis, el amor dentro de la organización no es ni bueno ni malo. Lo que puede ser bueno o malo es el modo como se lo aborda, el impacto que tiene, las consecuencias que produce. También hay que entender, como señalan varios estudios, que mucha gente inició su vínculo amoroso en un espacio laboral, lo que derivó en el posterior casamiento y la conformación de una familia sólida a largo plazo.

Es mejor una conversación difícil que el rumor

La experiencia nos ha demostrado que a la persona no le resulta nada más difícil de dominar que su propia lengua.

BARUCH SPINOZA

¿Quién se lo dice?

Para hablar de conversaciones difíciles, complejas, no alcanza con una sola historia. Por eso, decidí relatar tres, que ilustran a la perfección lo que considero que es el abordaje de conversaciones complicadas en el ámbito laboral.

No mezclemos las cosas

El primer caso tiene como protagonista a Silvana, quien durante muchos años trabajó en una compañía multinacional. Aunque su desempeño nunca fue sobresaliente, logró destacarse por los vínculos positivos que sostuvo con sus colegas y superiores, lo mismo con sus colaboradores. Luego de haber estudiado sociología, ingresó en una de las principales petroleras multinacionales que, por otra parte, auspiciaba esta carrera. Al poco tiempo, le ofrecieron la posibilidad de trabajar en uno de los pozos petroleros y de demostrar sus capacidades y habilidades en este emprendimiento. Con todo gusto, aceptó el reto: durante los primeros años de trabajo en el sur del país siguió demostrando una excelente capacidad de interacción, no así en lo relativo a su capacidad técnica.

El problema se suscitó cuando, después de tres años en la compañía, le diagnosticaron cáncer, justo en el momento en que los directores habían decidido desvincularla del proyecto en el que participaba. Todos estaban al tanto de su enfermedad, motivo suficiente para dificultar un planteo directo sobre el tema. ¿Cómo decirle a alguien que está muy enfermo que, además, existe la posibilidad de que pierda su trabajo? Si bien las dos situaciones eran independientes una de la otra, era evidente que el impacto de transmitirle a Silvana su desvinculación de la empresa podía ser muy negativo. Entonces se tomó la siguiente decisión: acompañarla en su enfermedad y dejar para más adelante su situación en la compañía. Durante los dos años y medio que duró el tratamiento,

ambas partes atravesaron momentos difíciles, pero la compañía fue fiel a la decisión que había tomado, e incluso se hizo cargo de un viaje que Silvana debió hacer a los Estados Unidos para efectivizar su recuperación.

Cuando Silvana se reincorporó al trabajo, en la compañía trataron de encontrar otro proyecto en el que pudiera participar, pero ninguno cuadraba con su perfil. No había otra alternativa que encarar, de una vez por todas, el tema del despido. Cada uno de los jefes que se ofrecía a hablar con ella se inhibía a la hora de transmitirle la verdadera perspectiva dentro de la compañía y su futuro en la misma. Finalmente, Silvana percibió el trasfondo de esa situación tan incómoda para ambas partes y fue ella la que tomó una decisión: tras sentir que era tratada como una víctima y, luego de agradecer infinitamente por los gestos que habían tenido con ella, anunció que se retiraba y que iba a dedicarse a un emprendimiento familiar.

Los representantes de la compañía nunca se animaron a decirle la verdad, nunca pudieron enfrentar a Silvana. La enfermedad sólo tapó una situación que, de por sí, se había sostenido en el tiempo, sin modificaciones ni progreso. Nadie tuvo las agallas y la energía suficientes para poder enfrentar el problema. Lo paradójico es que esta dificultad no evitó que Silvana sufriera, sino que, por el contrario, la puso además en una situación muy incómoda.

Cuando el otro no acepta el planteo

El segundo caso tiene como protagonista a Gabriel, cuyo posicionamiento social estaba basado en el trabajo que tenía en una importante empresa. Era una buena persona y se desempeñaba bien, pero sus jefes no estaban satisfechos con su desenvolvimiento. Sentían que no alcanzaba. Luego de pasar por dos posiciones distintas y brindarle una retroalimentación respecto a que su *performance* no terminaba de conformar las expectativas de la compañía, tuvieron con él una conversación bastante compleja,

en la que se le comunicó que le darían una última oportunidad. Por supuesto, él estaba totalmente comprometido y ponía mucha pasión en lo que hacía, pero no era suficiente. Probaron durante seis meses en ese nuevo proyecto, que para él representaba algo muy interesante; era todo un desafío. Su jefe apostaba a que Gabriel pudiera superar satisfactoriamente esa coyuntura ardua, pero, más allá de todos los intentos, los resultados tampoco fueron los esperados.

Lo que quedaba entonces era desvincularlo de la compañía, sin pérdida de tiempo. Un proceso complicado, porque Gabriel era un gran ser humano; todos lo querían y lo respetaban. Por otro lado, era un verdadero embajador de la empresa: transmitía los valores de la organización en los diferentes ámbitos en los cuales estaba. Si bien en la desvinculación intervino también el departamento de Recursos Humanos, por varias razones la comunicación se fue postergando por más de tres semanas: nadie quería transmitirle el despido. Hasta que, finalmente, se eligió el peor de los momentos para decírselo: un viernes a la tarde. Gabriel no sólo no escuchó, sino que se quedó bloqueado. Tan mal reaccionó que contraofertó seguir trabajando gratis, porque él necesitaba estar en esa empresa para sostener su lugar en su círculo social. Quienes participaban de la reunión se quedaron anonadados ante esa respuesta inesperada, no sabían qué responderle. Insistieron con la idea de que la relación laboral había finalizado y que él debía retirarse, previo pago de la indemnización. Pero Gabriel siguió empeinado en su ofrecimiento, hablaba sin escuchar, y la reunión finalizó sin que lograra entender que no tenía alternativa.

Cuando se enteró de lo ocurrido el director del área, convocó de inmediato a Gabriel, a su jefe y al encargado de Recursos Humanos a una nueva reunión, en la que puso claramente las cosas sobre la mesa: ese día Gabriel debía despedirse de la compañía. El director del área, que estaba menos involucrado emocionalmente, logró transmitir con precisión quirúrgica lo que había que transmitir. Y Gabriel tuvo que acatar la decisión: se fue de la compañía en los

mejores términos; se despidió de una manera muy saludable, muy humana, de todo el mundo, y siguió yendo durante las semanas posteriores a saludar a sus compañeros. Pero, luego de un par de meses, logró reinsertarse en el mercado laboral, y hoy en día comenta como una anécdota lo que le sucedió en esa ocasión. Para todos, fue una excelente oportunidad de aprendizaje.

Reconocer los propios problemas

El tercer caso se refiere a una persona que tenía gran experiencia en su compañía, en la que había trabajado durante muchos años. Aunque no se había formado en la mejor universidad, tenía un enfoque tradicional y muy humanista. Durante toda su vida, Carla fue muy valorada por sus dotes intelectuales; era respetada por lo mucho que sabía, pero la gente no le tenía cariño. Ella siempre aspiró a estar un nivel más alto en la organización, aunque no lograba impactar en los demás y no era admitida en los diferentes grupos sociales que se conformaban dentro de la empresa.

Buena parte del rechazo que generaba Carla provenía de su mal aliento y de que su cuerpo despedía un fuerte olor a transpiración. De manera casual, en la compañía se hacían todo tipo de comentarios al respecto, pero nunca nadie enfrentó el tema. Aunque no lo había consultado con ningún profesional, ella era consciente de su problema; a su vez, consideraba que era superior a su jefe y que éste competía injustamente con ella y no le daba el lugar que creía merecer. Durante mucho tiempo las conversaciones entre ambos fueron muy tirantes; en algunos momentos tuvieron la posibilidad de trabajar y de colaborar en proyectos con otras personas, pero nunca lograron generar un vínculo productivo.

El problema estalló cuando dos compañeros de Carla le plantearon al jefe que no querían compartir más la oficina con ella, porque no soportaban sus olores. La situación era, por demás, muy difícil de enfrentar. Y a esto se sumaba que el rendimiento de Carla

durante el último año no había sido el esperado. Tras pensarlo y ser validado por los departamentos de Recursos Humanos y de Legales, el jefe tuvo una conversación intensa con ella y le planteó todo lo que estaba sucediendo. Carla se mostró primero sorprendida, y después se ofuscó y reaccionó de manera agresiva. Pero el planteo del jefe había sido muy transparente y simple, concreto y humano.

Al día siguiente, Carla solicitó una reunión con su jefe y le confesó que ella era consciente de su problema, pero no sabía cómo encararlo, qué hacer, por eso le pedía su ayuda para poder resolverlo. Fue así que el jefe le recomendó hablar con el médico de la compañía y tratar de generar un plan al respecto. Se le otorgó un permiso para trabajar desde su casa durante los siguientes treinta días, hasta que el tratamiento empezara a hacer efecto. Esto permitió que se revirtiera la situación y el vínculo entre Carla y su jefe, el resto de sus compañeros y colegas mejorara.

Mitos sobre conversaciones difíciles

√ «De eso no se habla.»

En la mayoría de las organizaciones hay muchos temas de los cuales la gente prefiere no hablar. Puede tratarse de las compensaciones, de las relaciones entre miembros de la compañía o del ocultamiento de situaciones de insatisfacción. Fred Kofman habla, precisamente, de «los innombrables»: son temas o personas de los cuales nadie habla de frente, pero sobre los que todos murmuran y cuchichean. Si bien no se los menciona directamente, todos saben de qué se trata y nadie se anima a encararlos.

√ «Si hablás, vas a ser identificado como un alcahuete, te va a ir mal.»

Dentro de las organizaciones, hay que saber en qué momento y lugar decir las cosas, qué es bueno decir y qué es mejor callar; ser transparente y honesto con uno mismo más allá del temor a las consecuencias que puedan existir.

√ «A un jefe no se le discute.»

Éste era un viejo enfoque que tenían las empresas. Hoy en día, los jefes que realmente lideran a su gente deben tener la apertura suficiente para escuchar posiciones diferentes. Por supuesto que con el ingreso de las nuevas generaciones y la democratización de los sistemas laborales y organizacionales esto se va modificando permanentemente.

√ «Hay gente a la que enseguida le salta la térmica.»

En las organizaciones, como ocurre en otros espacios, hay personas que son nerviosas por naturaleza o se alteran ante cualquier situación. Creo que hay que conocer cuáles son aquellos aspectos que pueden hacernos poner más nerviosos; es lo que se denomina el «efecto Popeye» o el «disparo de amígdala». En los segundos previos a que esto ocurra, conviene poner en práctica mecanismos para frenarse a tiempo, para no ir más lejos de los límites oportunos.

√ «¿Vale la pena hablarlo? Igual no pasa nada.»

Mucha gente considera que es mejor no jugarse por una idea, propuesta u opinión, porque las consecuencias pueden ser negativas o porque algunas situaciones decantan con el tiempo y se resuelven solas. Considero que el diálogo abierto y oportuno, y aquello que se dice de manera correcta y conducente, siempre lleva a que los conflictos se resuelvan con mayor rapidez y eficacia. Un conflicto no resuelto oportunamente se agravará a posteriori.

¿Qué es una conversación difícil?

Una conversación difícil es una situación o escenario frecuente en el mundo de las compañías, en la que están presentes aspectos profesionales, laborales y personales. La circunstancia en la que nos vemos envueltos puede implicar el hecho de enfrentar una conducta irrespetuosa u ofensiva, decir que no a alguien que requiere algo, finalizar un vínculo, hablar de un tema complicado, pedir un aumento de sueldo. Son distintas situaciones frecuentes en el ámbito laboral, que nos obligan a implementar ciertas herramientas y recursos muy especiales para sobrellevarlas y salir triunfantes. Son circunstancias en las cuales se ponen en juego algunos elementos que, si no son encausados a tiempo, generan conflictos mayores.

Más allá de que, en algunos casos, las conversaciones conflictivas tienen su origen en relaciones de poder, en intereses egoístas, en prejuicios y en emociones fuertes, desde mi punto de vista es necesario aprender a liderar estas situaciones complejas con eficiencia para obtener éxito tanto a nivel personal como organizacional. No hacerlo a veces implica un alto costo, porque los conflictos que se prolongan en el tiempo consumen energía, anulan la creatividad y destruyen las relaciones. Uno de los temas más importantes a tener en cuenta es encontrar el momento oportuno y la persona adecuada para hablar sobre la cuestión en juego. El sentido de la oportunidad y del interlocutor adecuado es lo que nos permite enfrentar los conflictos de una manera apropiada. En el análisis de este tipo de situaciones, por lo general se encuentra la actitud de mucha gente, conocida como *flight or fight*, es decir: volar o pelear. Y muchas veces se ha expresado como *avoid or confront*, evitar o confrontar.

Tenemos que diferenciar los distintos planos que están en juego en este tipo de conversaciones. Por un lado, visualizar los hechos y, por otro, los sentimientos; también considerar que suele ponerse en juego la identidad. Los hechos implican concretamente determinar qué es lo que ha sucedido, cómo ha impactado, de qué manera ha generado algún tipo de consecuencia negativa sobre las personas. Cuando consideramos los sentimientos, ya estamos hablando sobre las emociones que están en juego. Muchas veces la duda es si está bien o mal mostrar las emociones, si son válidas o no. Y la conversación sobre la identidad, que tal vez es lo más complicado, está focalizada en la forma como la autoestima y la imagen de quienes están discutiendo ponen en entredicho si son competentes o no.

¿Qué cosas se necesitan para afirmarse mejor? Llegados a este punto, es importante diferenciar los intereses de las posiciones, un aspecto clave en este tipo de discusiones y conversaciones complejas. Los intereses son aquello que nos motiva; están vinculados con nuestras necesidades, nuestros deseos, nuestras

aspiraciones y preocupaciones, nuestros miedos. Las posiciones son las demandas concretas que realizamos ante los demás para asegurar que nuestros intereses quedarán satisfechos, sin importar las consecuencias. Por ello, muchas veces trabajamos sobre posiciones en lugar de trabajar sobre los verdaderos intereses, sobre aquello que realmente nos motiva a tener una conversación difícil. Asimismo es importante entender cuáles son nuestros verdaderos intereses y trabajar sobre ellos evitando las posiciones. En esta dirección, debemos considerar cuál podría ser el abordaje adecuado.

El primer paso para lograr que una comunicación difícil resulte exitosa es suspender las presunciones y los prejuicios. Solemos creer que siempre tenemos la razón, que somos los únicos que actuamos correctamente. Para poder tener una conversación adecuada, es primordial dejar a un costado estas ideas limitantes. En segunda instancia, debemos reconocer nuestras emociones, tratar de conectarnos con nuestras emociones para que éstas no estén en juego. Muchas veces se las niega o se las reprime, actitud que provoca el efecto de la olla de presión: en cualquier momento explota. En tercer lugar, no ayuda jugar a todo o a nada respecto a nuestra identidad, es preferible pensar que no está en juego nuestra identidad de acuerdo con el resultado que se obtenga de la conversación o planteo que hagamos. Preguntémonos de qué se trata la conversación, cuál es el punto que hay que diferenciar y puntualizar. Finalmente, hay que pensar cuál es el auténtico interés de cada una de las partes, tratando de separarlo de las posiciones que adoptaron previamente. Algunas otras sugerencias para abordar las conversaciones complejas: escuchar para tratar de entender el punto de vista del otro, hacer las preguntas adecuadas, distinguir cuáles son los sentimientos y las emociones de la otra persona, comunicar nuestro punto de vista y replantearnos lo que sea necesario.

Muchas veces este tipo de conversaciones difíciles se realizan inapropiadamente o se postergan, se eluden, se evaden, con lo cual

lo único que se logra es que el conflicto siga creciendo, en lugar de tratar de minimizarlo, de acotarlo y de resolverlo de manera adecuada. Es fundamental recordar que el momento más duro de una conversación difícil es el principio, cuando se toma la decisión de enfrentarla. Siempre hay que ser muy honesto, muy transparente, muy directo en el planteo, y abrir el diálogo con integridad, con empatía, con una escucha activa, siempre con una sonrisa y con buena actitud. Todos estos detalles pueden llevarnos a tener éxito en este tipo de situaciones. Reitero: el éxito no consiste en no plantear el conflicto, en negarse a la discusión sino, fundamentalmente, en enfrentarlo con integridad, con coraje, con la cabeza fría y el corazón caliente, sin desviarnos de nuestro propósito.

Decir «no» a tiempo y en forma

En general, dentro de las organizaciones, mucha gente tiene temor de decir cosas difíciles y las conversaciones suelen evadirse. Muchas veces me enfrento con gerentes que son excelentes transmisores de buenas noticias y frases lindas, pero, cuando llega el momento de comunicar novedades no tan positivas, los invade el temor, entran en pánico y no actúan como deberían. En este sentido, uno de los temas que más se está analizando en los últimos tiempos es identificar cuáles son las trabas y las barreras que frenan a los directivos en estos casos especiales, hasta el punto de anular su capacidad de resolución.

Como en otros aspectos, existen algunos preconceptos e ideas que pesan cuando hay que dar cuenta de una situación desagradable o comunicar algo que, se presupone, la gente no quiere escuchar. En primer término, el fundamentalismo respecto a lo que es el error, la idea de que hay que hacer todo sin equivocarse y de que la atribución del error siempre la tiene el otro. En segundo lugar, el efecto de falso consenso: asumir que los otros también están de acuerdo con lo que decimos nosotros. Varios análisis y

estudios señalan cómo podemos lograr una retroalimentación clara, aceptable, que permita que las dos partes se sientan cómodas. Lo primero que hay que visualizar es que debemos contar con el marco adecuado para poder plantear una observación o una noticia desagradable. Es necesario encontrar o generar el contexto ideal para comunicar lo que creemos a priori que el otro no querrá escuchar. Por otro lado, como ya dijimos, lo que planteemos debe ser justo y transparente. Y por último, tiene que ser lo suficientemente corto y contundente como para que la otra persona entienda perfectamente cuál es el mensaje que queremos transmitirle.

Tal vez uno de los inconvenientes que más se visualiza en estas situaciones interpersonales es la falta de capacidad para decir «no». En el libro *No: How One Simple Word can Transform Your Life* (No: cómo una simple palabra puede transformar su vida), Jana Kemp plantea que decir «sí» constantemente es enfermizo y provoca un estrés innecesario. A la mayor parte de la gente le resulta difícil decir que no en el trabajo y también en el hogar. Pero ¿por qué es importante decir que no? Porque puede ser una demostración de respeto hacia uno mismo y hacia los demás. Decir «no» en determinadas oportunidades implica decir que sí en otras cosas. Es poner límites en pos de un bienestar personal. Cuando nos tratan mal, nos piden cosas innecesarias. Cuando alguien aspira a cometer un acto ilícito, cuando otras personas nos delegan responsabilidades que no debemos asumir, un buen «no» puede ser una puerta a decir que sí en otras circunstancias.

Hay mucha gente que acepta todo, sin cuestionamientos, por el riesgo a desagradar o ser juzgada como áspera o indiferente; por el temor de no poder concretar alguno de los objetivos organizacionales o laborales; por miedo a que nos califiquen como egocéntricos o a poner en riesgo un incremento de sueldo. En fin, por temor de perder futuras oportunidades. Pero, entre aceptar todo con los ojos cerrados y negarse abiertamente, existe la opción de decir «no» de una manera selectiva, positiva, sincera, honesta, que

de algún modo le transmita al otro la posibilidad de una transparencia en el vínculo, en la relación.

Hay múltiples ventajas de decir que no de una manera positiva, de decir que no sin provocar efectos negativos en el otro. Para ello hay que tener tacto y ser elegante, manteniendo siempre la postura firme ante la otra persona. Conviene elegir bien las palabras que vamos a utilizar: términos claros, que no dejen lugar a dudas. Cuando decimos que no, debemos hacerlo en voz alta y de manera directa.

Diferencias entre «problema» y «conflicto»

En un artículo muy interesante, «Taking the Stress out of Stressful Conversations» (Sacando el estrés de las conversaciones estresantes), Holy Weeks expone que algunas emociones pueden complicarnos el trabajo o las conversaciones que mantenemos en el mundo laboral. Es obvio que, para poder enfrentar y sostener un diálogo que anticipamos como «difícil», lo primero que debemos tener es una actitud positiva. En segunda instancia, hay que prepararse a través del diseño y la planificación; es bueno examinar con claridad cuáles pueden ser las potenciales consecuencias de la conversación. Y para prepararnos previamente, nada mejor que ensayar con personas conocidas, por ejemplo con amigos, de forma tal que la conversación sea una puesta en práctica de las estrategias que previmos. En este punto, es imprescindible mostrar nuestras buenas intenciones, que deben tender al crecimiento y a resolver el problema, y no a generar un conflicto adicional.

Es útil, en este sentido, diferenciar qué se considera un «problema» de lo que se entiende por «conflicto». Un problema surge de la relación de una persona con una cosa, o de varias personas con una cosa, mientras que un conflicto es un inconveniente que tiene lugar entre dos o más personas. Por lo general, observamos que se llega a una conversación difícil cuando un problema se transforma en un conflicto, cuando las personas no

pueden resolver situaciones concretas respecto a una cosa y de eso se generan conflictos. Creo que la manera más honesta, sincera y transparente de enfrentar este tipo de situaciones es poner los puntos sobre la mesa, enfrentar con integridad la circunstancia y encontrar el espacio, el momento, la adecuación de la otra persona, que esté dispuesta a escuchar el planteo que vamos a hacerle.

En *Win at Work! The Everybody Wins Approach to Conflict Resolution* (Ganar en el trabajo: el enfoque «todos ganan» en la resolución de conflictos), Diane L. Katz explica que un conflicto puede ser destructivo o constructivo. Las diferencias constructivas pueden crear un ambiente de innovación y de excelencia y, a su vez, imprimirle al momento un ritmo de excitación provechosa, mientras que los argumentos destructivos suelen implicar consecuencias realmente negativas. En el mundo laboral, los conflictos están presentes de manera constante, y mucha gente, debido a su actitud, provoca que toda situación de conflicto sea destructiva, ocluyendo toda posibilidad edificadora de diálogo. Esto crea un ambiente poco propicio para el crecimiento y el desarrollo de la gente dentro de la organización.

Sobrellevar un conflicto no es una tarea imposible, hay pasos que podemos dar. Primero es necesario comprender claramente la situación y luego hay que precisar qué cosas van a ser negociables y cuáles no. Es bueno medir el aprendizaje obtenido en experiencias anteriores; cómo se siente uno respecto a la situación; cuál es el plan de juego, de abordaje, y qué transformaciones pueden ofrecer este tipo de situaciones. Por último, hay que considerar si dicho abordaje realmente va a ser positivo o negativo.

Ante los conflictos que se suscitan en una organización es muy común ver el ataque como única forma de comunicación, la idea previa de que se producirá un choque entre las personas. El estilo confrontativo, por su parte, a diferencia del ataque, trata de derrotar al otro, de decirle las cosas en la cara, identificando el tema. En tercer lugar, están quienes muestran un mayor compromiso con la persona que con el problema, lo que dificulta la resolución del

conflicto. Y están quienes directamente se ocultan y no resuelven absolutamente nada.

El artículo publicado en noviembre del 2013 —«Emotional Agility: How effective leaders manage their negative thoughts and feelings» (Agilidad emocional: cómo los líderes manejan sus pensamientos y emociones negativos)— describe la agilidad emocional. ¿Qué hacen los gerentes exitosos para abordar situaciones donde estamos atrapados por las emociones? ¿De qué manera podemos trabajar para reducir ese mecanismo perverso que tenemos internamente? Susan David y Christina Congleton proponen reconocer los patrones negativos y tratar de etiquetar los pensamientos, aceptarlos y actuar sobre valores. Es decir, entender y aceptar que tenemos emociones negativas y abordar positivamente la situación, con la intención de sacar una ventaja positiva. No quedar atrapados en situaciones conflictivas y nocivas para nuestra salud, que perjudican nuestro funcionamiento a nivel físico, mental, emocional y espiritual.

El acoso laboral existe en todo el mundo

¿Cuándo se nos concederá el privilegio de respirar aire fresco?
ANA FRANK

Sin pena ni gloria

Pedro se crio en una familia muy humilde, en la que las penas estuvieron siempre presentes. Desde muy pequeño, tuvo que trabajar para ayudar a su madre —viuda— y a su hermano, que tenía una pequeña discapacidad. Las vicisitudes de esta familia fueron múltiples, y él, con mucho esfuerzo, logró terminar la escuela secundaria y después estudiar en la facultad. Comenzó a trabajar muy temprano, con la convicción de que, para estar bien en la vida y poder tener una buena posición, debía ser muy riguroso y trabajar de manera sostenida, sin darse tregua, sin contemplaciones. Si bien era una persona que había atravesado de manera constante muchas dificultades y se enfrentaba a diario ante múltiples dilemas, siempre trató de posicionarse como alguien fuerte y rudo, alguien capaz de sobrellevar cualquier situación que se le presentara en la vida.

Apasionado por las ciencias duras, a la hora de elegir una carrera, optó por la licenciatura en Matemática. Esto le permitió participar en un programa del Estado, en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, donde también tuvo que pelear por su posición. Ahí aprendió mucho en qué consisten las distintas relaciones que se generan en el poder y cómo manejar, de manera adecuada y para su beneficio, los vínculos. Logró crecer en su puesto y obtuvo incluso una beca en el exterior, aunque la experiencia fue muy breve. Pero sus relaciones afectivas no eran buenas, porque Pedro era extremadamente rudo y ácido en el trato con los otros, tanto que los demás solían tenerle más temor que respeto, y eso hacía que se mantuvieran distantes. En este sentido, si bien técnicamente no podían refutarle absolutamente nada, nunca generó un vínculo afectivo con los demás y siempre sus relaciones fueron exclusivamente profesionales, muy distantes.

Luego de su residencia en el exterior, por el prestigio que había ganado técnicamente, lo llamaron para trabajar en una consultora

de estadísticas muy reconocida, una compañía multinacional que estaba instalándose en el país. En cuanto ingresó, de inmediato tuvo conflictos con sus jefes y colaboradores. A los cuatro meses, pasó a trabajar en una compañía multilatina de cosméticos que iniciaba su expansión local y estaba buscando un gerente de proyecto con su nivel y recorrido laboral. Sólo por la calidad de su trabajo y por la cantidad de horas que le dedicaba, empezó a crecer, a tener muy buenos resultados. Una vez que logró posicionarse adecuadamente, lo convocaron para hacerse cargo del departamento de Investigación y Desarrollo, en el cual logró instalar los primeros procesos. Gracias a su capacidad técnica, consiguió que el gerente general aprobara la implementación de varios equipos de trabajo a su cargo y la empresa hizo una inversión muy grande. El proyecto venía muy bien, pero empezaron a surgir algunos inconvenientes en la interacción e interrelación de él con sus colegas. Sin embargo, en función de la inversión que había hecho la compañía, Pedro continuó posicionado en la empresa, que empezó a reclutar gente para trabajar en su departamento. Pero las relaciones en su área laboral eran muy tensas: trabajaban durante muchas horas, sin tregua y bajo mucha presión. La manera ruda mediante la cual Pedro se dirigía a cada uno de los integrantes de su departamento llamaba la atención: siempre a través de órdenes, con un tono de voz elevado y con expresiones poco cordiales. A su vez, varios integrantes del área renunciaron enseguida por sentir que su jefe los presionaba y no respetaba ninguno de los acuerdos previamente establecidos.

El departamento de Recursos Humanos organizó una reunión en la que trataron de explorar cuáles habían sido las razones del alejamiento del personal; Pedro esgrimió ciertos tecnicismos y expuso la necesidad de generar resultados. Con estos argumentos, convenció al departamento de Recursos Humanos y logró que contrataran a otras personas y así sustituir a quienes se habían ido. Sin embargo, el clima en el área siguió siendo muy malo.

Al poco tiempo, luego de un arduo proceso de selección en el que participaron el gerente general y otros integrantes de la organización de muy alto nivel, ingresó en la compañía una profesional con un posgrado en el exterior y experiencia acumulada tanto en los organismos públicos como privados; en ella se visualizaba una proyección de futuro muy grande. La nota es que Pedro, el jefe del área, no estuvo de acuerdo con esta nueva incorporación y se mostró bastante ofuscado: le producía inquietud que alguien con semejante nivel pudiera hacerle sombra. Sin embargo, en toda la organización se respiraba un optimismo generalizado por el estilo de Claudia, que era muy positiva, creaba muy buenos vínculos y mostraba muy buena capacidad técnica.

A partir de su ingreso, Pedro empezó a comportarse con ella de una manera por demás llamativa: se dirigía a ella de modo muy despectivo, elevaba el tono de voz y se mostraba muy agresivo cuando le hablaba, le ocultaba información, no le permitía presentar proyectos ante las autoridades de la organización, le pedía permanentemente que se quedara después de hora, y además no desaprovechaba ninguna oportunidad para hablar mal de ella. La situación se fue tornando cada vez más compleja, más difícil para Claudia, que decidió hablar con el gerente general, quien desconocía totalmente la situación y no se hizo eco de su reclamo. A pesar del malestar que le provocaba esta situación y de las torpezas y equivocaciones que ya había empezado a tener por el maltrato que padecía, Claudia, que además había resignado una posición muy importante en otro lugar al entrar en la compañía, no quería irse sin tener una experiencia positiva.

Claudia empezó a obtener los primeros resultados positivos en la organización y la relación con Pedro, su jefe, fue empeorando con el paso del tiempo. Él no cesaba de ponerle trabas cada vez que podía: le exigía más informes, reportes y especificaciones sobre su trabajo, la exponía en público y generaba todo tipo de inconvenientes ante cada una de las cuestiones que ella quería abordar. En medio de este martirio, Claudia le pidió asesoramiento a

un abogado, pero no tenía demasiadas evidencias para demostrar lo que estaba sucediendo. Por otro lado, no era ella la única tensa en la compañía: Pedro también se sentía muy molesto e incómodo, y la mala relación empezó a contaminar al resto del equipo. Pero los demás, si bien no se volcaban a favor de ninguno de los dos, al estar acostumbrados a trabajar con Pedro, en ningún momento tomaron partido por Claudia, que se sentía muy sola.

El malestar llegó a tal extremo que Claudia comenzó a manifestar una serie de patologías vinculadas con el sufrimiento que padecía: tenía problemas digestivos y empezaron a aparecerle manchas en la piel. Día a día las situaciones de enfrentamiento con su jefe fueron en aumento: en las presentaciones a las que iban juntos Pedro la desmentía y la dejaba en evidencia delante de otros y, sobre todo, no le permitía crecer. El sufrimiento de Claudia llegó a un pico de tensión cuando Pedro tuvo una actitud insospechada: la manoseó, en un intento de tener un acercamiento sexual. En el mismo momento de la agresión, ella se indignó y gritó. Cuando los demás se acercaron a la sala para ver qué ocurría, Pedro, abusando de su rol de jefe, negó la acusación y dijo que ella debía estar loca. La situación, que sorprendió a todos, no tuvo ningún tipo de testigo; lo único que se había escuchado era el grito de Claudia.

Tras el comportamiento hostigador de Pedro, el lugar que ocupaba Claudia en la empresa y entre sus compañeros se deterioró cada vez más. Y su jefe continuó con los agravios, el maltrato, los chismes y las injurias. Sin embargo, gracias al trabajo con su psicóloga, Claudia trató de sobrellevar la situación, de reponerse e, incluso, de posicionarse de manera más positiva, porque ella sabía que realmente podía tener algún tipo de opción y de alternativa a futuro en esa organización, más allá de los inconvenientes momentáneos que estaba sufriendo. Por eso solicitó otro encuentro con el gerente general, a quien le planteó nuevamente toda la situación. La reunión fue positiva: acordaron que él la asistiría en ese proceso para tratar de encontrar caminos diferentes, soluciones alternativas. Y entonces Claudia empezó a

tener una actitud mucho más firme con Pedro, a impedirle que ejerciera sobre ella su maltrato: optó por no interactuar con él sin que hubiera un tercero, un testigo adicional. Esta decisión, que le facilitó el proceso minimizando los contactos negativos, provocó que Pedro, a través del mail, del teléfono y de mensajes de texto, siguiera agrediéndola y desprestigiándola.

En síntesis, esta historia terminó realmente muy mal: Claudia, finalmente, se alejó de la compañía. A partir del desgaste que sufrió, le costó muchísimo reinsertarse y recuperarse. Por su parte, Pedro tampoco terminó bien: su imagen quedó muy deteriorada en la empresa y, tras un proceso de reestructuración, primero lo marginaron a una posición técnica, donde trabajó solo, prácticamente sin tener interacción con nadie. Y a los seis meses fue desvinculado: nadie protestó ni salió a defenderlo. No pasó demasiado tiempo y ya nadie se acordó de él.

Mitos sobre el acoso en la oficina

√ «El acoso laboral no existe.»

Creo que es una de las grandes mentiras. El acoso laboral sí existe y asume diferentes formas.

√ «No se sanciona. Si vos lo hacés, igual no pasa nada.»

En primer lugar, en las organizaciones con mayor cantidad de políticas y procesos sí se sanciona. Por otro lado, la legislación respalda plenamente a la víctima de acoso. Quien lo hace con total impunidad tiene que tener la sanción correspondiente, y bajo ningún punto de vista es algo que queda impune. Todo aquel que intenta ejercer acoso sobre otra persona debe ser consciente de las consecuencias de trae este tipo de acto totalmente violento y alejado de los principios y los comportamientos que las organizaciones deben tener.

√ «Si lo denunciás, te estás victimizando.»

Si uno denuncia un acoso, toma cartas en el asunto. Primero, obviamente se protege. En segunda instancia, está poniendo en el lugar que tiene que poner a la persona que está generando este tipo de comportamiento y, por

otro lado, la víctima bajo ningún punto de vista sufre otro tipo de consecuencia adicional por denunciarlo.

√ «Sólo lo padecen las mujeres.»

Bajo ningún punto de vista. Esto puede sucederles tanto a las mujeres como a los hombres. No es una cuestión de género, sino que es una cuestión vincular que se produce entre dos personas, más allá de su género y condición sexual.

√ «A mí jamás me va a ocurrir eso.»

Todos somos potenciales víctimas en tanto y en cuanto no estemos alerta ante este tipo de situación. No hay ninguna predisposición genética ni ningún tipo de blindaje para no ser víctima del acoso.

√ «Si lo denuncio, me echan.»

Es una de las tantas suposiciones erróneas que hace la gente. El acoso debe ser denunciado y bajo ningún punto de vista la víctima debe ser dos veces víctima, siendo desvinculada de la empresa.

√ «Lo denuncio, así lo echan.»

No es verdad que quien es denunciado por acosador resulta inmediatamente culpable. Hay que ser muy enfático en esto: la culpabilidad no se constata hasta que no se hace una investigación seria. Aquel que es denunciado debe tener derecho a un proceso transparente y aquel que es víctima debe tener derecho a ser custodiado y protegido de manera apropiada.

√ «Eso ocurre en otros países.»

El acoso laboral es algo que sucede a nivel global, en todos los países, incluyendo los latinoamericanos y, por supuesto, la Argentina. Es un fenómeno que, lamentablemente, ha crecido con el correr del tiempo y ningún país está exento de que ocurra.

√ «Sólo pasa en ciertos niveles socioeconómicos, especialmente en los más bajos.»

Para nada. Puede haber acoso en todos los niveles socioeconómicos. Está presente en toda la sociedad, en todo tipo de empresas y organizaciones —tanto de servicios como de producción— y en distintos niveles organizacionales.

No todo es acoso laboral

Tal vez uno de los temas más desafiantes y más interesantes que hay en el ámbito laboral, sobre todo por las consecuencias que ello trae y, fundamentalmente, por la manera en que muchas veces se oculta, es el acoso laboral y el acoso sexual en el ámbito del trabajo. Un desacuerdo ocasional o una fricción en el lugar de trabajo pueden llegar a ser algo normal; sin embargo, cuando una persona maltrata o trata de dominar a su colega o a sus colaboradores, estamos ya ante una situación de acoso. Generalmente esto está vinculado con un nivel jerárquico donde la situación de dominancia sobre el otro y de maltrato permanente es una constante.

Para intentar definir lo que es el acoso laboral o el acoso moral en el trabajo, primero deberíamos entender qué situaciones no constituyen acoso. Por eso voy a retomar algunas ideas que plantea Marie-France Hirigoyen en su libro *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero y lo falso*. La autora —psiquiatra y psicoanalista, especializada en el tema— distingue acoso laboral del conocido estrés profesional. Ya vimos en el capítulo correspondiente que el estrés profesional está relacionado con un estado biológico y con situaciones sociológicas y sociopsicológicas. Tal como lo definió Hans Selye, quien acuñó el término, el estrés está constituido por un agente estresante y por la reacción del organismo sometido a la acción de dicho agente estresante. Por supuesto, por más que pase por una etapa de estrés, el acoso moral es mucho más que estrés. En este sentido, conviene enfatizar que el estrés es destructivo solamente si es excesivo; es decir, uno puede estar ante una situación de estrés, pero no necesariamente verse perjudicado. En cambio, el acoso es destructivo por su propia naturaleza.

Vale la pena resaltar que el estrés profesional, que muchas veces se genera por presiones e invasiones múltiples y repetitivas, puede desgastar a la persona e incluso conducirla hasta el agotamiento o el *burnout* y a la depresión por agotamiento. Pero eso

no tiene que ver con el acoso. También es importante entender que solemos hablar de acoso cuando alguien nos maltrata; Hirigoyen señala que debemos distinguir entre acoso profesional y acoso moral: el término «moral» se debe a que existe una humillación y una falta de respeto por el otro. El acoso profesional implica, por su parte, ciertas cuestiones que tienen que ver exclusivamente con el ámbito profesional.

¿Cuál es la gran diferencia entonces? En el estrés —que tiene su origen en las demandas y exigencias laborales— no hay una intencionalidad de impactar negativamente en el otro, mientras que en el acoso laboral y en el acoso profesional sí existe esa intencionalidad. En el acoso moral, el que está en la mira es el individuo, es el blanco de una voluntad más o menos consciente de perjudicarlo, de impactarlo negativamente. No se trata de la presión que se siente por mejorar la productividad u optimizar los resultados, sino de librarse de una persona que, de una u otra manera, molesta. Es obvio que esta violencia no resulta útil ni beneficia la buena marcha de la empresa, pero es un fenómeno que existe en muchas organizaciones.

Otro aspecto que señala Hirigoyen y que me parece importante destacar es qué papel cumple el conflicto como fuente generadora de acoso. Si bien históricamente se consideraba que el *mobbing* era el resultado de un conflicto profesional mal resuelto, debemos distinguir qué es un conflicto de lo que no lo es. Partamos de la base de que el conflicto a veces es bueno, pues es la posibilidad de resolver visiones diferentes, de plantear opiniones distintas respecto a ciertas situaciones y condiciones. Aunque parezca paradójico, la no existencia del conflicto es lo que muchas veces genera el acoso. Mejor dicho: tratar de ocultar el conflicto es lo que muchas veces genera el acoso. Con lo cual hay que entender el conflicto como una fuente potencial de renovación, de reorganización, que obliga a cuestionarse cómo funcionan las cosas. El conflicto permite movilizar energías y unir a las personas a partir de encontrar las potenciales soluciones. Ocultar el conflicto muchas veces lleva a la

búsqueda de aliados que pueden empeorar la situación de acoso, con lo cual es importante entender que, ante las diferencias de opinión frente a ciertas situaciones, es mucho mejor tratar de resolverlas que ocultarlas, porque ello implica la posibilidad de generación de acoso. Para Hirigoyen los conflictos producen momentos de cambio, tener en cuenta al otro, enriquecernos a partir del otro. Cuando uno enfrenta un conflicto, pone en evidencia las diferencias y, a partir de eso, trata de elaborar el conflicto en conjunto. A diferencia del conflicto, el acoso moral es una manera de bloquear cualquier tipo de cambio.

Hay otra situación, lamentablemente muy generalizada en el ámbito laboral, que no constituye acoso: el maltrato de la dirección, que surge cuando hay una conducta tiránica por parte de algunos directivos que someten a quienes trabajan con ellos a una presión muy grande y los tratan con cierta violencia, no necesariamente física, sino psicológica: los insultan o les generan un disgusto permanente, en un clima en el que desaparece todo tipo de respeto. ¿Cuál es la diferencia de esta conducta con el acoso? En estos procedimientos, no hay nada oculto, sino que todo se vuelve visible. Aunque a veces es difícil diferenciar el acoso moral del maltrato de la dirección, entre otras cosas porque los procedimientos perversos existen en ambas situaciones, la diferencia radica, reitero, en lo oculto o lo manifiesto de la agresión.

Señalemos también que no necesariamente las malas condiciones de trabajo implican acoso moral o acoso laboral. Esto ocurriría solamente si existiera la intencionalidad de generar malas condiciones de trabajo —una oficina pequeña, falta de insumos, etc. — por parte del empleador o del jefe. En caso contrario, ello no implica acoso laboral.

¿Toda agresión puede conllevar indefectiblemente al acoso laboral? No. En el mundo laboral, como en otros ámbitos, existen agresiones esporádicas. El acoso moral, en cambio, se caracteriza por la repetición, por ser algo que constantemente se está reiterando. A veces puede ser con actitudes, con palabras o con

cualquier tipo de gesto que intente agredir al otro. La agresión esporádica no constituye en sí misma un acoso. El acoso requiere necesariamente del sostenimiento a través del tiempo, de la repetición, de la insistencia. Para ponerlo claramente con un ejemplo: una sola agresión verbal, a menos que venga precedida por una cantidad de múltiples agresiones, es sólo un acto de violencia aislado. Ahora, si los reproches son reiterados y van acompañados de otras acciones destinadas a descalificar, ahí sí ya estamos en presencia de acoso moral en el trabajo.

Finalmente, también es importante distinguir el acoso de lo que Hirigoyen denomina «coacciones profesionales». Ya dijimos que el acoso moral es un abuso y no debe confundirse con aquellas decisiones legítimas que hacen al normal desarrollo y organización del trabajo. A veces, el cambio de puesto, de turno o ciertas condiciones que deben modificarse no necesariamente implican acoso laboral. Creo que acá es clave el rol de los jefes, de los superiores, de los gerentes, que deben tratar de lograr siempre un vínculo generativo y que no sea malinterpretado. Los directivos, los gerentes, los jefes deben tratar de transmitir sus mensajes siempre de un modo respetuoso, teniendo en cuenta la personalidad de quien está a su cargo, y no hacerlo de manera agresiva. Hay una línea muy tenue que separa lo que puede ser el potencial acoso del no acoso, con lo cual es clave que el trato siempre sea respetuoso y dentro de las normas habituales, tratando de considerar la personalidad y el estilo de quien recibe las indicaciones.

Acoso laboral: diferentes términos y formas

Respecto al acoso laboral, uno de los primeros aspectos a considerar es el de las humoradas de mal gusto, o aquellas situaciones en las que una persona trata de pasar sobre otras escudándose en el humor. Si esto se sostiene en el tiempo, en particular en relación con una sola persona, puede generar consecuencias negativas y permanentes en el otro. Por otra parte,

hay dos modos típicos de generar acoso laboral: el que ejercen aquellas personas que critican permanentemente (haga lo que uno haga, es criticado por otra persona) y los «pasivos agresivos» (gente deshonesto, que en cualquier tipo de situación trata de provocar disgusto en el otro). También están aquellos que controlan los recursos y producen una sensación de control sobre el acosado recurrentemente. Los estudios que se han desarrollado en los últimos años indican la necesidad de focalizarse en los diferentes modos de acoso laboral e implementar mecanismos preventivos para evitar las consecuencias negativas que puede ocasionar este tipo de situaciones sobre la víctima.

Existen varios términos y expresiones para hacer referencia al acoso laboral: *mobbing*, acoso psicológico laboral, hostigamiento psicológico, psicoterror laboral, acoso institucional, *bullying*, *bossing*, *harassment* y acoso moral. Vamos primero a la palabra *mobbing*, que proviene del verbo inglés *to mob*, que se traduce como engañar, atacar, maltratar, asediar. Como sustantivo, *mob* significa muchedumbre, jauría; y escrito con mayúscula (*Mob*), Mafia. Este conjunto de términos, vinculados semánticamente entre sí, remiten a la idea de un grupo de gente que intenta atacar, psicológicamente y de manera sistemática, a una persona para tratar de marginarla.

Si bien se trata de un concepto que, en primera instancia, empezó utilizándose en relación con la violencia de los niños en las escuelas, cuando un grupo de niños marginaba a otros, diferentes estudios, especialmente organizados en la década del ochenta por Heinz Leymann, muestran que el *mobbing* consiste en actitudes hostiles, frecuentes y repetidas en el lugar de trabajo hacia una persona a la que se focaliza y victimiza. Según Leymann, el *mobbing* surge como un conflicto, como una forma particularmente grave del estrés psicosocial.

Digamos que por *mobbing* también se entienden las acciones repetidas y reprensibles, o claramente negativas, que se dirigen contra los empleados de manera ofensiva, y que pueden conducir a su marginación en el lugar de trabajo. Más allá de todas las

definiciones que puedan encontrarse, y tal como ha evolucionado en los últimos años este término, el *mobbing* tiene que ver, sobre todo, con la escena en la que un grupo de gente margina a otra persona durante largos períodos de tiempo con el objetivo de perjudicarlo laboralmente, hasta conseguir, incluso, su exclusión laboral; en el mundo del trabajo se lo toma claramente de esta manera.

Las primeras investigaciones al respecto fueron publicadas en los años 80 por Leymann y Gustavsson en el artículo «Psychological Violence at Workplace» (Violencia psicológica en el lugar de trabajo). A partir de ese momento, se fue incrementando la sensibilidad sobre este tema y profundizando su análisis. Leymann afirma que el *mobbing* es un tipo de comunicación hostil y sin ética, dirigida de manera sistemática por uno o varios individuos contra otro, que es así arrastrado a una posición de indefensión y desvalimiento, y activamente es mantenido en ella. Estas actividades tienen lugar de manera recurrente, por lo menos una vez a la semana y durante largo tiempo (seis meses como mínimo). En muchos de estos casos, existen comportamientos externos, verificables por testigos: lo que quiere decir que se trata de realidades, no de sensaciones. Según Leymann, los indicadores de acoso psicológico son: limitación de la comunicación hacia la persona que es víctima, limitación del contacto social, desprestigio de la persona ante sus compañeros, desprestigio y desacreditación de la capacidad profesional o laboral de la persona.

Tal vez es interesante entender que es el mismo Leymann —que se refiere fundamentalmente al hostigamiento psicológico— quien trata de establecer diferencias entre los términos *mobbing* y *bullying*, a pesar de que se han utilizado muchas veces indistintamente. *Mobbing* está referido fundamentalmente a la violencia psicológica, mientras que *bullying* se refiere más a la violencia física. El *mobbing* es una acción acotada a determinado momento, instancia o cuestión puntual. Cuando el acoso se sostiene en el tiempo, estamos ante un hostigamiento psicológico. Hay otro término que también es utilizado para dar cuenta de este tipo de fenómenos: el *bossing* (el término

deriva de *boss*, jefe). En este caso, se habla de hostigamiento, de desacreditación personal y profesional, sobre todo teniendo en cuenta la relación entre un jefe y un empleado.

Del acoso psicológico a la amenaza física

En los últimos treinta años, se escribió mucho sobre el *bullying*, especialmente en Inglaterra y en otros países de habla inglesa. Este término proviene del verbo inglés *to bully*, que significa ofender brutalmente, maltratar a otro. Un *bully* es una persona bruta, tiránica, que se enorgullece de ser voraz con los débiles. Al igual que el término *mobbing*, el concepto de *bullying* se utilizó también en relación con el ataque y marginación de los niños en el colegio, ya fueran agresiones psicológicas o físicas, vejaciones o humillaciones de determinado grupo de niños a otro u otros niños. También se utilizó el concepto en el ejército o en actividades deportivas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) relaciona el *bullying* con las intimidaciones y vejaciones que ocurren específicamente en el ámbito laboral. Dada la evolución del concepto, al hablar de *bullying* se les concede tanta importancia a los comportamientos psicológicos como a los físicos, incluidos los actos de violencia menor.

Según Hirigoyen, los alcances del término *bullying* son más amplios que los de *mobbing*: van desde las burlas y la marginación, hasta las conductas de abuso con connotaciones sexuales o agresiones físicas. Es decir que sería un concepto mucho más amplio, al incluir las vejaciones o violencia individual y la violencia de la organización. Al comparar ambos términos, considera que el *bullying* procede mayoritariamente de los superiores jerárquicos, mientras que el *mobbing* parecería ser un fenómeno de grupo.

Hay otro concepto que se utiliza habitualmente, sobre todo en Estados Unidos y en aquellas organizaciones que tienen relación con ese país, que es el *harassment*: el hostigamiento, los ataques repetidos e inapropiados de una persona contra otra para

atormentarla, minarla, frustrarla. Obviamente que también se trata de una conducta destructiva y violenta, que acarrea consecuencias nefastas. Por su parte, en Japón se habla de *higime*, un fenómeno muy antiguo, que remite al acoso moral. *Higime* significa «acoso» en japonés. El término se utilizaba para describir las humillaciones que sufren los niños en la escuela y también para hacer referencia a las presiones de un grupo dentro de una empresa, cuando se pretende formar a los jóvenes o someter elementos perturbadores. Hay un dicho japonés muy interesante y revelador sobre este tema: «El clavo que sobresale se encontrará con el martillo». La idea que subyace es homogeneizar a todos, ponerlos a todos en el mismo nivel.

Para evitar las confusiones, Marie-France Hirigoyen también delimita el significado de los términos que hemos analizado hasta el momento. Para ella, *mobbing* alude a las persecuciones colectivas y a la violencia dentro de una compañía; el *bullying* va de las bromas y la marginación al abuso, con connotaciones sexuales o agresiones físicas; y el acoso moral implica agresiones más sutiles, más difíciles de advertir y de probar. Sintetizando y desde mi punto de vista, tanto el *mobbing* como el *bullying* y el acoso moral son tres formas violentas de dirigirse hacia otra persona, más allá de las sutilezas que puede aportar cada uno de los términos. La diferencia sustancial radica en si la agresión incluye al grupo o se trata de una conducta individual, si es algo recurrente o no, o si implica algunas formas de agresión más severas. El psicoterrorismo, que es otro de los conceptos que se suele utilizar para dar cuenta del acoso laboral, está más vinculado con las amenazas concretas, aquellas que pueden afectar tanto la integridad física como moral de la persona. Es un extremo del acoso, más excepcional dentro del ámbito organizacional.

Creo que lo importante es destacar la naturaleza común de todos estos fenómenos: si bien en algunos casos el acoso puede llegar a la violencia física y hasta a la violencia sexual, la persona acosada es víctima, fundamentalmente, de violencia psicológica, a partir de

ser distinto, de ser diferente. Las consecuencias del acoso van incluso más allá de la víctima de este proceso: afectan a cualquier otra persona que esté participando directa o indirectamente. Todos los que trabajan en la organización donde se visualiza algún fenómeno de acoso se sienten impactados negativamente.

Objetivos y estrategias del acosador

El acoso es un fenómeno que tiende a afectar la autoestima de la víctima. En algunos casos, puede generar muchas otras consecuencias: desde la depresión hasta el estrés crónico, al sentirse humillado, totalmente despreciado por parte de la organización. Aunque el origen del acoso responde a múltiples razones, en muchos casos el motivo principal es la envidia, los celos o los miedos de quien acosa, y el objetivo es marginar al acosado. Como plantea Marie-France Hirigoyen, el acoso responde, por lo general, a emociones inconfesables, difíciles de transparentar. Cuando ciertas personas visualizan que otro puede llegar a ser mejor, que puede tener cualidades diferenciales, ciertas competencias y habilidades óptimas, el miedo a ser superados lleva a que el grupo mismo lo margine, a que el grupo genere una situación de acoso. Si bien esto se visualiza como fenómeno primario también en las escuelas y en otro tipo de organizaciones, dentro del mundo laboral, en función de los derechos que le asisten a cada una de las personas que participan del contexto de trabajo, debemos ser muy rigurosos en la sanción del acosador y en la protección que hay que brindarle a la víctima.

Como ya vimos, es fundamental diferenciar una situación de acoso de la que no lo es. Insisto: el acoso requiere de continuidad en el tiempo, de persistencia, de perseverancia y de la permanencia de la agresión, de la violencia hacia la víctima, ya sea que se trate de *bullying*, de *harassment* o de acoso moral en el trabajo. No siempre esta agresión es pública, muchas veces puede ocurrir en privado; no siempre es directa, muchas veces puede ser indirecta, y

los mecanismos que se utilizan para violentar a la otra persona, para agredirla, pueden ir desde los más sutiles hasta los más evidentes.

Hay numerosos casos de personas que han sido víctimas de acoso laboral en la organización y que han sufrido individualmente las consecuencias de este tipo de conductas agresivas. En este sentido, los estudios vinculados con el maltrato psicológico fuera y dentro de la organización permiten visualizar las diferentes facetas por las que atraviesa esta conducta; es obvio que en todas ellas se observa perversión por parte del maltratador o acosador, y la generación de un contexto laboral muy poco proclive para el surgimiento de las mejores ideas. En todos los casos, el acoso moral intenta provocar un impacto negativo, tratando de afectar la autoestima de la persona que es acosada. Apunta a hacerla sentir mal, a marginarla, a crearle la sensación de inestabilidad, a reducir la participación activa en la organización. Por lo tanto es repudiable.

Hirigoyen realiza una apreciación interesante sobre este tema: plantea que muchas veces el origen del acoso radica en no respetar la alteridad, es decir, no considerar que el otro puede ser distinto o pensar de una manera distinta; una conducta próxima a la discriminación. Muchas veces esto aparece a partir de observaciones sexistas, de humoradas vinculadas con el sexo; pueden ser bromas soeces dirigidas a una persona que tiene una orientación homosexual. Es decir, es una manera de descalificar permanentemente al otro a partir de ciertos comentarios personales, tanto a nivel individual como a nivel grupal. Los mecanismos del acoso muchas veces tienen como objetivo fundamental, como meta central, el desequilibrio y la eliminación de aquellas personas que no están conformes con el sistema, que son diferentes, y esto puede generar en la víctima una incapacidad para actuar de acuerdo con su manera de pensar, con su propio modelo mental.

¿Cuáles son los mecanismos que utilizan los acosadores para herir al otro, para impactar negativamente en el otro? Como ya he señalado, pueden ser muy sutiles o extremadamente manifiestos, dado que el comportamiento del acosador no siempre se da de la

misma manera, sino que es rotativo, en función del estado de ánimo que tenga. El primer recurso del acosador es el aislamiento: la persona acosada se siente sola, alejada de todo el grupo, lo cual le genera una sensación de soledad muy grande. Y dentro de este esquema, obviamente el sufrimiento es muy alto.

El segundo mecanismo lleva a tomar como pretexto el trabajo para efectuar un ataque personal. Es decir, descalificar el trabajo realizado a través de descalificaciones o ataques personales (decir que la persona es inútil, que no sabe o no puede hacer las cosas). El tercer mecanismo conduce al territorio de lo íntimo: el victimario esgrime argumentos que señalan detalles muy íntimos de la persona, sus puntos débiles. En todos los casos, no se pretende criticar el trabajo, sino que el objetivo que se persigue es afectar o impactar la autoestima de la persona, incluso llegando a la agresión personal y hasta rozando lo sexual o convocándolo verbalmente. Por otro lado, muchas veces lo que también se intenta hacer es lo que se denomina la «pérdida del sentido»: marginar a la persona, maltratarla, humillarla delante de sus compañeros o de un superior. Sin que la persona haya hecho absolutamente nada, el acosador transmite conceptos acerca de la víctima que realmente la hacen sentir muy mal. Lo interesante es que la actitud varía según los días, no es una vejación constante sino aleatoria, en función de los cambios anímicos del acosador. Un aspecto no menor a considerar es que siempre hay intencionalidad: esta violencia psicológica —y repito que no necesariamente significa violencia física— es constante y responde al propósito de generar un impacto negativo en la otra persona. El agresor es consciente de sus actos, hay una naturaleza perversa en su accionar.

Las conductas hostiles en la oficina

Marie-France Hirigoyen establece una lista de las conductas hostiles que pueden estar presentes en el mundo laboral: se le retira autonomía a la víctima, no se le transmiten informaciones útiles, se

replican sistemáticamente todas sus decisiones, se critica su trabajo injusta o exageradamente, se le niega el acceso a instrumentos de trabajo, se le retira el trabajo que solía realizar habitualmente, se le dan constantemente tareas nuevas, se le atribuyen voluntaria o sistemáticamente tareas inferiores o superiores a sus competencias, se presiona para que no haga valer sus derechos, se logra que no se promocióne, se le encomiendan trabajos peligrosos y tareas incompatibles en contra de su voluntad, se ocasionan desperfectos en su lugar de trabajo, se le dan deliberadamente consignas imposibles de ejecutar, no se tienen en cuenta los avisos médicos de la empresa y se lo empuja al error. En segunda instancia, está el aislamiento o rechazo de la comunicación: se interrumpe constantemente a la víctima, sus superiores jerárquicos o sus colegas dejan de hablarle, la comunicación con la persona se realiza sólo por escrito, se rechaza incluso el contacto visual con esa persona, se la instala apartada de los demás, se ignora su presencia dirigiéndose únicamente al resto, se les prohíbe a los colegas que le hablen, no se le permite hablar con los demás, la dirección rechaza cualquier petición de entrevista.

Hay atentados contra la dignidad que son aun peores: se utilizan observaciones despectivas para descalificar, se hacen gestos de desprecio dirigidos a la persona —suspiros, miradas despectivas, encogimiento de hombros—, se la desacredita ante el resto de sus compañeros, sean estos superiores o subordinados, se hacen circular rumores, se le atribuyen problemas psicológicos, se la tilda de enferma mental, se ridiculiza su minusvalía o su físico, se la imita o caricaturiza, se critica su vida privada, se ridiculizan sus orígenes o su nacionalidad, se atacan sus creencias religiosas o sus convicciones políticas, se le atribuyen tareas humillantes, se la injuria con términos obscenos o degradantes. Y también se recurre a la violencia verbal, física o sexual: se cohíbe a la víctima con amenazas de violencia física, se la agrede físicamente, aunque en forma leve —por ejemplo, se la empuja—, se le cierra la puerta en las narices, se le grita, se invade su vida privada con llamadas

telefónicas y cartas, se la sigue por la calle, se la acecha ante su domicilio, se ocasionan desperfectos en sus vehículos, se la acosa o agrede sexualmente, con gestos o con expresiones, y no se tienen en cuenta sus problemas de salud. Obviamente que todas estas conductas hostiles tienden a generar un impacto negativo en la víctima.

Ahora, lo que debemos tener en cuenta es que hay distintos tipos de acoso en función de la organización y de los niveles jerárquicos de los que estemos hablando. El descendente es el que proviene de la jerarquía; el horizontal, de los colegas; el mixto incluye a ambos, y el ascendente, remite al acoso de los empleados a un determinado superior. El acosado puede comenzar a padecer estrés y ansiedad, por no entender la situación que vive y por sentirse permanentemente víctima de los otros. Muchos casos de acoso laboral generan depresión. Los trastornos psicósomáticos son los más habituales y existen diversas formas de abordarlos.

También es importante hablar de lo que significa, en particular, el acoso sexual. Como bien señala Marie-France Hirigoyen, no es más que un paso adicional de lo que es el acoso moral. Atañe a los dos sexos, pero la mayoría de los casos descritos o denunciados corresponde a mujeres que han sido agredidas por hombres que suelen ser sus superiores en la jerarquía. No se trata tanto de obtener favores de naturaleza sexual, como de señalar un juego de poder al considerar a la mujer como un objeto sexual. En estos casos, el agresor entiende que la mujer acosada sexualmente está a su disposición, y que debería aceptar e incluso sentirse halagada y enaltecida por haber sido elegida por su jefe. Al agresor no le cabe en la cabeza que la mujer codiciada pueda negarse. Por lo demás, si lo hace, padecerá como respuesta nuevas humillaciones y agresiones. El agresor suele decir que es ella la que lo ha provocado, que consentía y se mostraba solicitante. Realmente es un tema que cada vez está teniendo mayor impacto en las organizaciones. No es nuevo, pero sí se ve un crecimiento,

obviamente con la mayor incursión de la mujer dentro del campo laboral.

Por último, es importante resaltar que, aunque existen distintos tipos de hostigadores sexuales, todos tienen en común el ideal del rol masculino dominante y muestran una actitud negativa hacia las mujeres y el feminismo. De todos modos, hay distintos tipos de acoso sexual: el acoso de género, que consiste en tratar a una mujer de un modo distinto porque es mujer, con observaciones o comportamientos sexistas; el comportamiento seductor; el chantaje sexual, que es el que más se penaliza; la tensión sexual no deseada; la imposición sexual y el asalto sexual. Desde ya, todas estas conductas se basan en el abuso del poder y en la malversación y malinterpretación de lo que significa el poder de una persona dentro de la organización. Los mecanismos perversos de funcionamiento dentro de una empresa pueden inducirnos a este tipo de actitudes repudiables desde todo punto de vista. Un dato contundente: según la OIT, la violencia sexual está presente en el 2% de los trabajadores. Los menores de veinticinco años son quienes más podrían encontrarse sometidos a esto.

¿Qué hacer ante este tipo de situaciones?

Desde ya que cada una de las situaciones descriptas previamente requiere un abordaje específico; aunque, en todos los casos, los especialistas recomiendan ciertas acciones comunes.

El primer paso fundamental, condición necesaria —pero no suficiente—, es reconocer la situación y entender ante qué tipo de fenómeno nos encontramos. Padecer un acoso —en alguna de sus formas— es algo que le puede suceder a cualquiera; aceptar que uno está en el rol de la víctima es un proceso para el que muchos no están preparados, por eso no logran admitirlo. En algunos casos, se puede tardar bastante tiempo en hacerlo. Incluso se suele invertir el orden de la prueba y la persona acosada puede llegar a preguntarse si no es ella la causante de la situación, si no es ella la

victimaria. Y cuando el maltrato es sostenido en el tiempo, se naturaliza y es más difícil la identificación de la situación real en la que se encuentra. Es más, algunas personas que han padecido acoso señalan que, si tal vez hubieran cedido en su momento, el tormento habría pasado. Sin embargo, todos los referentes apuntan que una actitud semejante sólo profundiza el problema a largo plazo. Recurrir a especialistas para que colaboren en el diagnóstico y tratamiento puede ser, en algunos casos, la única respuesta posible para distinguir entre la razón y la emoción (recordemos que los acosadores intentan permanentemente deteriorar la autoestima del acosado).

Luego de la aceptación, el paso siguiente es compartir la situación con otras personas en las que uno tiene confianza; puede ser en el ámbito familiar, el social o en el terreno de los especialistas. Muchos estudios destacan que los acosados suelen automarginarse, sentirse ignorados y faltos de confianza. De allí la importancia de recurrir a personas confiables y de establecer estrategias de abordaje apropiadas. A pesar de lo que muchos piensan, es imposible salir por los propios medios de esta situación. El acompañamiento es crítico e imprescindible.

Un tema no menor es la necesidad de conseguir otras personas que puedan atestiguar el acoso, debido a que quien es víctima muchas veces sufre el descrédito por parte del acosador; es común que los colegas eviten ponerse del lado de la víctima, con lo que se deteriora aún más su situación. De ahí la necesidad de poder hablar, compartir con otros, permitir una mirada externa, ya que el acosador intentará acallar al acosado para continuar en su tarea perversa. La transformación de víctima a protagonista es el paso clave para empezar a romper el círculo vicioso. Si la víctima puede comprender la situación, compartirla con alguien y después empezar a protagonizar el cambio para romper el circuito nocivo, la probabilidad de salir airoso será más alta.

El camino señalado tiene las siguientes etapas: aceptación de la situación, ruptura del silencio, recurrir a especialistas, protagonismo,

recuperación de la autoestima, curación del daño psicológico y aprendizaje del cuidado emocional. Desde ya, no es matemático, pero son caminos para empezar a recuperarse. Del mismo modo, hay ciertas recomendaciones muy prácticas que deberíamos tener en cuenta:

- Documentar el problema. Tratar de conseguir la mayor cantidad de evidencias posibles: mails, fotos, videos, testigos, etc. Con cuantas más pruebas se cuente, mayor será la posibilidad de demostrarlo (desde ya que muchas veces es extremadamente complejo conseguirlo).
- Tratar de estar siempre acompañado por personas de confianza para evitar la situación de soledad, que es propicia para ciertos acosadores.
- Evitar las reacciones ante las agresiones. Si bien muchas veces es difícilísimo no reaccionar, la sugerencia es respirar bien profundo antes de responder con violencia. Lamentablemente, hay muchos casos en los que la víctima se convierte en pocos minutos en victimario.
- Estar atento permanentemente, no bajar la guardia, ya que el acosador puede esperar ese momento para volver a la carga.
- Distinguir el verdadero acoso del falso. No convertirnos en víctimas rápidamente.
- Siempre que tengamos la duda, consultar con los especialistas. Es mejor una consulta temprana para despejar nuestros interrogantes que dejar pasar el tiempo.
- Mantener la calma y la distancia, no apresurarse a tomar decisiones.
- Nunca perder la dignidad y exigir el respeto por nosotros como personas.

La vía legal es otra de las opciones a indagar, aunque con sus propias dificultades. Desde mi punto de vista, es un complemento, que no reemplaza bajo ningún punto de vista al tratamiento psicológico adecuado y oportuno. La reparación económica no podrá reparar los daños psicológicos. Lo cierto es que, bien tratada, la situación de acoso puede revertirse y devenir en una excelente oportunidad de aprendizaje y crecimiento. La clave es contar con el apoyo de los afectos y los especialistas que nos brindarán el soporte requerido y nos ayudarán a recuperarnos y, por qué no, a salir incluso más fortalecidos.

Los grandes líderes tienen un don especial

Las personas que asumen la realidad —que son sólo humanos— no aspiran a ser el más listo, guapo o rico, sino que aprecian lo que ya son. Y son más felices. Y, a partir de ese bienestar, suelen tener éxito.

TAL BEN-SHAHAR

Una historia feliz

Desde muy pequeño, Jorge fue un joven que mostró cualidades para el liderazgo. Cursó los estudios primarios, secundarios y universitarios en instituciones públicas, y dedicó además parte de su tiempo a practicar deportes, en los que se distinguió no sólo por su calidad técnica, sino también por su caballerosidad deportiva. Esto le permitió ejercer siempre los roles de capitán de los equipos a los cuales pertenecía y tener un alto nivel de impacto entre todos sus compañeros. Si bien no era un alumno brillante, siempre se señalaba el excelente vínculo que tenía con la gente y la capacidad de unir a personas con variadas formas de pensar y posicionamiento, hombres y mujeres de diferentes niveles jerárquicos. De origen bastante humilde, su familia le transmitió que el trabajo y la responsabilidad son cuestiones muy importantes. Tenía muy presente los valores, priorizaba el bien colectivo y se destacaba en algunas labores voluntarias que compartía con un grupo de amigos. Brindaba importancia a los vínculos y relaciones, a la amistad, y asumía una actitud totalmente positiva ante situaciones complejas.

Su vida no estuvo falta de dificultades. Vivía en un barrio de clase media trabajadora, y en épocas de crisis los gastos de él y su familia se veían restringidos, también sus oportunidades de crecimiento. Sin embargo, Jorge se las ingeniaba para estar bien y tener buena sintonía con todos aquellos con quienes se vinculaba. Desde muy joven empezó a tener oportunidades laborales: primero como asistente de los profesores en el club en el cual practicaba deportes, después dando clases particulares a algunos niños de su barrio y también ayudando en diferentes proyectos. Por la relación que guardaba con los padres de sus amigos, siempre contó con posibilidades de colaborar en algo. Era muy flexible, se adaptaba rápidamente a cada una de las situaciones.

La carrera de ingeniería le resultó muy difícil. Pasó de una universidad nacional a otra privada, luego volvió a la pública, y durante siete años estuvo dedicado al estudio de la ingeniería electrónica, que fue la rama elegida para poder progresar. Mientras estaba cursando el cuarto año, realizó una pasantía en la empresa en la cual tuvo la primera experiencia laboral y, a partir de un contacto con un profesor de la universidad, pudo ingresar tres años después en una de las grandes empresas metalúrgicas del país, en el área de ingeniería. Ahí le fue bastante fácil conectarse con la gente y empezar a tener relaciones saludables y productivas con sus compañeros. Enseguida logró posicionarse como una persona confiable y sus jefes empezaron a brindarle mayores opciones de proyectos, de participación, de aprendizaje y de colaboración en las diferentes instancias que se iban presentando. Fue creciendo en la compañía y, a una edad muy temprana —ya recibido—, lo nombraron coordinador de un proyecto de implementación de una nueva metodología que trajeron del exterior. Esto le permitió vincularse con varias personas de diferentes países y ampliar mucho sus horizontes. Logró posicionarse dentro de este equipo como el representante de todos ellos ante la gerencia a la cual iban a presentar el proyecto. A partir del éxito que tuvo en esta experiencia, le propusieron trabajar como coordinador de la implementación del mismo proyecto en Uruguay, adonde estuvo asignado durante ocho meses; después fue enviado a Venezuela, y posteriormente a México, lo que redundó en un proyecto de dos años y medio de trabajo en el exterior, experiencia que lo nutrió y le brindó una oportunidad enorme de aprendizaje y expansión.

Extrañó tanto a su país mientras trabajaba en el exterior que solicitó la repatriación, que la compañía le otorgó sin ningún tipo de limitación. Al regresar, vivió su primera experiencia como jefe de área y la posibilidad de liderar un equipo bastante más grande, ya con varios coordinadores a su cargo; era un equipo interdisciplinario y multidisciplinario de gente, con problemáticas personales diferentes. En esa oportunidad, pudo demostrar todas las

capacidades y dotes que tenía como líder. El trabajo le insumía mucho tiempo y energía, pero esto no le impidió que conociera a quien fue su novia y luego la mujer con quien se casó.

Jorge era un excelente jefe; una persona que estaba muy bien considerada, con muy buenas dotes de liderazgo y valiosas capacidades de interacción; también tenía muy buena vinculación con todos sus pares y colegas. Su matrimonio pasó por distintos momentos; algunos más felices, otros menos. Tal vez la dificultad más grande que tenía era que su esposa, que ya venía de un matrimonio anterior poco dichoso, quería tener hijos. Al principio Jorge se resistió, pero después también deseó generar un proyecto familiar, no sólo de pareja. Pero estaba muy abocado a su trabajo y le dedicaba poco tiempo a su familia. Su esposa, que era periodista y trabajaba de manera *free lance*, tenía muy poca tolerancia a sus llegadas tarde, a sus permanentes viajes de negocios y a la dedicación que le requería su ocupación laboral. La pareja empezó a sufrir las consecuencias de un ritmo de trabajo intenso y de la no posibilidad de tener hijos. El matrimonio rápidamente se resquebrajó.

A pesar de los inconvenientes personales, Jorge mantuvo una posición muy sólida al focalizarse en la actividad laboral y fue creciendo en sus responsabilidades, tanto que al poco tiempo lo nombraron gerente. Llevaba además una vida social muy intensa, tenía muchos amigos. A su vez, colaboraba considerablemente con sus padres y sus hermanos, con quienes estaba agradecido por los valores que le habían transmitido. Jorge siguió creciendo como gerente, fue un modelo dentro de la organización, y esto le valió que le propusieran trasladarse nuevamente al exterior. Debido a que estaba en una situación de transición familiar —se había separado hacía poco tiempo—, aceptó el ofrecimiento de ser transferido a Brasil, donde tuvo la posibilidad de trabajar en un proyecto muy grande, vinculado con una megaobra de la que participaba su compañía, y de colaborar con los más grandes especialistas en la materia.

En esta nueva oportunidad, también pudo demostrar sus capacidades gerenciales y de vinculación; sin embargo, empezó a percibir una dificultad que no había advertido previamente: la cuestión política. Se dio cuenta de que había muchos intereses contrapuestos y que él, siendo extranjero en Brasil, no tenía la misma capacidad de impacto ni las mismas oportunidades que sus colegas locales. Y mientras lidiaba con este tema, se enamoró de una mujer brasileña, con quien a los pocos meses ya estaba conviviendo. Ella tenía dos hijos de un matrimonio anterior, quienes se integraron rápidamente a su familia. Jorge empezó a vivir un período de plenitud, de crecimiento, de muchos logros; sus proyectos eran valorados y su vida estaba integralmente en sintonía. Cada tres meses volvía a su país de origen, Argentina, donde sostenía su relación con los mandos superiores y permanentemente recibía la retroalimentación, el *feedback* que le señalaba que su trabajo era apreciado por la organización.

Jorge siguió creciendo dentro de la empresa. Una vez finalizado el proyecto en Brasil, se trasladó a Buenos Aires con su esposa, los dos hijos de ella, y el hijo que habían tenido juntos. Luego de un período de seis meses en Argentina, y cuando estaba en absoluta expansión, gozando de un gran desarrollo profesional, lo asignaron a la gerencia general de Uruguay, proyecto que para él significaba un crecimiento enorme y la oportunidad de tener a su cargo todas las áreas de la empresa y de manejar todas las variables del negocio. Siempre transmitía que la clave de su éxito estaba basada en sus relaciones personales, en los vínculos que generaba con la gente, y en la interacción profundamente humana que tenía con cada uno de sus interlocutores. Era muy querido en Uruguay. Los resultados de las diferentes encuestas de clima que se hacían lo señalaban como el mejor posicionado a nivel global y regional en la compañía, porque realmente transmitía un espíritu y una forma de llevar el negocio basados en valores y con una estrategia bien humana. Siempre se destacaban en él las capacidades de

liderazgo, de conducción, de inspiración y el ser una persona muy transparente, simple, directa y concreta en el trato con la gente.

Su carrera profesional siguió creciendo y, luego de dos años de estar en este destino, lo convocaron para conducir uno de los departamentos corporativos más importantes, con una influencia muy grande sobre el resto del negocio, pero era uno de los departamentos con mayores dificultades de clima interno. Jorge, en tan sólo seis meses y tras todo el trabajo en equipo que desarrolló, logró revertir la situación y nuevamente fue calificado como uno de los departamentos modelo, caracterizado ahora por una forma de trabajo muy humana, saludable y respetada por todos.

Jorge marcó un antes y un después en cada uno de los lugares donde estuvo. Como se señala al comienzo de esta historia, fue líder desde muy pequeño, en los equipos deportivos en los que estuvo; permanentemente recurría a estos ejemplos para poder replicarlos en su vida cotidiana. Su estrategia tan exitosa se basaba en la simplicidad, en la transparencia, en entender a cada persona, en dedicarse mucho a su trabajo. Tenía la capacidad técnica porque había pasado por el departamento de Ingeniería y había sido sólidamente formado; también disponía de mucha capacidad gerencial y de conducción de gente. Y lo que aprendió a lo largo de los siguientes años provino, sobre todo, de la capacidad política de interacción con los otros. Haber trabajado en departamentos muy pequeños a nivel local, en el exterior, en diferentes lugares y locaciones, le permitió ganarse el respeto y tener una autoridad sobre los demás: cuando Jorge hablaba, lo escuchaban. Y, fundamentalmente, él escuchaba mucho a toda la gente, sabía ponerse siempre en el lugar de los otros, lo que lo llevó a generar vínculos saludables y oportunidades de crecimiento para cada una de las personas que trabajaron con él.

Lo más interesante de su historia es que muchos de quienes trabajaron con Jorge lo tomaron como un referente y tuvieron la posibilidad de crecer gracias a las conexiones que él tenía en el exterior. Fue el espejo en el cual muchos se miraron y el catalizador

que les permitió a tantos otros crecer dentro de la organización. Simultáneamente, a nivel familiar, tuvo un segundo matrimonio muy feliz. Su hijo, y los dos hijos de su señora, se criaron con muchísima paz en la familia, con salud. Realmente generaron una historia feliz. De igual manera, siguió en contacto con su primera esposa, quien pudo rearmar su vida, crecer y finalmente tener hijos; siempre dijo que Jorge la había ayudado, que había tenido la sensibilidad para entender cómo atravesar momentos buenos y malos a lo largo de la vida.

Mitos sobre el liderazgo

√ «Poné mano dura y te van a hacer caso y te van a querer.»
Ésta es una forma totalmente anacrónica de considerar el liderazgo y de pensar que la gente solamente va a seguir a un jefe si es autoritario. Me opongo absolutamente a este concepto. Creo que los líderes deben tener la capacidad de influir en su gente en función de las situaciones generales y de la situación individual de cada persona. Mostrar una actitud muy inflexible en determinado momento o ser demasiado enfático con la gente permanentemente no lleva a ningún tipo de resultados positivos.

√ «El que sabe sabe, y el que no sabe es jefe.»
He aquí otra de las maneras como se miraba hace un tiempo a aquellas personas que tenían puestos de poder, con autoridad jerárquica dentro de las organizaciones. Los jefes deben tener conocimiento técnico, habilidad gerencial —competencias técnicas, gerenciales y políticas—; por lo tanto, quien lidera no debe saber de todo, sino que debe saber liderar, conducir y sacar lo mejor de cada persona.

√ «Los jefes no trabajan. Pasan todo el día en reuniones.»
Es otra falacia. Cuando uno dialoga con gerentes, con presidentes de compañía, con números uno, con directores o con jefes de cualquier nivel jerárquico, se da cuenta de que el nivel de demanda hacia ellos cada vez es mayor en función de la multiplicidad de tareas que deben desarrollar.

√ «Siempre están solos. Los jefes no se vinculan.»
Es verdad que los número uno de la compañía tienden a experimentar lo que se denomina «la soledad del poder» y cuando deben tomar ciertas

decisiones dependen fundamentalmente de ellos y de su criterio, pero cada vez más los jefes trabajan en redes, en contacto con otros jefes. En la actualidad, los jefes trabajan más integrados a sus equipos, por lo cual hoy están más rodeados de gente, interactúan con otros de diferentes niveles.

√ «Los jefes están alejados de la realidad.»

Hay muchos jefes que lo están, y hay muchos que no. Generalizar, en este sentido, sería un error. Lo cierto es que los mejores jefes son aquellos que están permanentemente conectados con la realidad. Saben lo que le pasa a la gente y pueden trabajar a partir de esta percepción, y no a pesar de ella.

√ «Cuando llegás a jefe, estás salvado.»

Creo que es una aspiración que tiene mucha gente y una visión muy lejana de la realidad. Cuando uno llega a jefe, el trabajo se incrementa y no siempre la compensación económica se ajusta a todo el esfuerzo que uno hace. Ser jefe es una meta, una aspiración que mucha gente tiene y que no necesariamente se corresponde con el mito tan popularizado que circula.

√ «Siempre hay que actuar de la misma manera.»

Éste es uno de los errores habituales y de los mitos más nefastos que deben soportar los jefes. Creo que la agilidad, la flexibilidad, la plasticidad, son las características que deben tener los jefes: saber adaptarse a las diferentes situaciones, personas y contextos. Es una de las capacidades y habilidades más requeridas por parte de los jefes.

Tabúes sobre el liderazgo

Mucho se ha hablado del liderazgo a lo largo de los últimos años, y mucho es lo que se ha intentado teorizar al respecto. Sin embargo, creo que en el siglo XXI, con los desafíos y oportunidades que se presentan, el estilo de liderazgo que debe desarrollarse exige ciertas características diferenciales que vale la pena puntualizar. Los líderes de este siglo deben tener un conjunto de habilidades vinculadas con la realidad actual. Requieren una mayor simplicidad, enfocar mejor, poner más atención, disponer de una mayor sensibilidad e inteligencia emocional para tratar de adecuarse a las necesidades que se presentan. En este sentido, creo que es importante analizar

cuáles son los tabúes sobre este tema, tal como se describen en el libro *The Taboos of Leadership* (Los tabúes del liderazgo), de Anthony F. Smith.

En principio, Smith se pregunta qué es un tabú. Un tabú es una verdad que las personas de negocios no quieren admitir pero necesitan analizar. Y él trata de detallar cuáles son los diez tabúes que hay respecto al liderazgo. El primer tabú es admitir que el liderazgo es difícil de definir y puede tornarse desordenado. El segundo, que las personas no siempre progresan en función del mérito: a veces es necesario, además, tener buena presencia y carisma. El tercero es que, desde luego, los líderes no juegan a hacer política: liderar es un trabajo. El cuarto: en ocasiones las mujeres no desean liderar aun cuando sean buenas haciéndolo. El quinto es que, aunque sea injusto, a veces se aplica la doble moral. El sexto señala que el despotismo y el favoritismo tienen su lugar: si usted quiere ascender en una empresa familiar, inicie una empresa. El séptimo es que los jefes retrasan la designación de sus sucesores porque no quieren irse. El octavo: para los ejecutivos de alto poder, equilibrar la vida y el trabajo, o la vida laboral con la personal, significa equilibrar sus diversas áreas de trabajo: no tienen vida fuera del trabajo. El noveno es que el interés propio algunas veces significa autopreservarse, aun cuando esto no sea agradable. El décimo: la cima es solitaria.

Vale la pena recorrer cuál es la realidad de cada uno de estos tabúes, ya que cada uno presenta un foco de atención al cual podríamos dedicarnos. El primero de ellos: nadie sabe con certeza lo que se requiere del liderazgo. Y la realidad es que cuando a las personas se les pide que enuncien cuáles son las cualidades vinculadas con el liderazgo, por lo general suelen incluir algunas como el coraje, la determinación, la voluntad, la energía, etc. Sin embargo, como líderes, cada uno de nosotros tiene que lograr que los otros se inclinen hacia sus propios deseos, o inspirarlos para que vayan en esa dirección, en esa visión. Gran parte del éxito depende de lo que podamos lograr con nuestros equipos, y si estos equipos

se liberan de su pasado y salen a buscar un nuevo futuro. Los principios del liderazgo sólido suelen servir como base, pero, en realidad, nadie ha podido definir, con precisión, qué sería el liderazgo en esta dirección. Liderar es una tarea muchas veces desordenada, al igual que realidad es desordenada. Y creo que acá está parte de la esencia de lo que es el nuevo liderazgo: vivir en un contexto caótico, en un contexto desordenado, donde no necesariamente está todo plasmado o precisamente determinado.

El segundo plantea que el carisma no debería influir, pero sí lo hace. Creo que debemos comprender que el carisma es una de las cualidades más importantes que debe tener un líder. En un entorno corporativo, cualquiera desearía crecer exclusivamente por sus capacidades intelectuales, sosteniendo que las apariencias o el magnetismo personal no tienen influencia. Sin embargo, es interesante analizar que, según un estudio que se hizo respecto a los números uno de las empresas vinculadas con la Fortune 500, la mayoría de los líderes tiene una altura que es superior al promedio de la gente, y tienen buena presencia a juzgar por los demás. ¿Qué significa esto? Que la apariencia, el carisma, lo físico también influyen a la hora de liderar. Es netamente subjetivo, pero creo que es parte de un estudio que hay que considerar. Por supuesto, no es un principio absoluto, ¡y hay múltiples contra ejemplos!

En tercera instancia, los líderes no juegan a hacer política. Tenemos que comprender que una de las capacidades fundamentales de cualquier líder que aspira a una alta posición en una organización también incluye la capacidad política. Y esta capacidad política debe considerarse tal como la gerencial y la técnica. Ingresamos en las organizaciones por nuestras capacidades técnicas y, a medida que vamos avanzando, utilizamos además las capacidades gerenciales, pero, fundamentalmente, cuando uno observa las organizaciones en los altos niveles, hay una capacidad más bien política: la capacidad de vincularse con los otros y lograr, a través de este tipo de conexión, resultados acordes con las expectativas.

El cuarto tabú es que las mujeres son mejores líderes cuando quieren liderar. Mi opinión es que el género no es una cuestión que grave significativamente en el liderazgo. Creo que hay buenos y malos líderes, tanto hombres como mujeres. En la actualidad, el género no afecta de manera ni positiva ni negativa sobre las competencias profesionales.

El otro aspecto tiene que ver con la doble moral. Pienso que esto es sólo para los «anacrónicos» o «retrógrados», y que la doble moral no debe estar presente en las organizaciones. Debemos entender que la transparencia, el trato justo, la moral real es la que debe funcionar en el nuevo liderazgo. Cada vez más se valoran aquellos líderes que tienen una sola moral; es decir, que trabajan de acuerdo con lo que hay que hacer, tratando de favorecer a todos los empleados.

El sexto tabú es no favorecer a los amigos y a la familia, salvo cuando se justifique. En este sentido, considero que, más que nunca, hay que entender que la subjetividad manifiesta y malintencionada impacta negativamente en el liderazgo. Y cuando hablamos de liderazgo en el siglo XXI, debemos ser conscientes de que tenemos que tratar de separar el rédito personal y familiar del rédito organizacional, y tomar distancia de este tipo de cosas.

El séptimo tabú alude a cómo duele preparar a un sucesor. Creo que parte del desafío que tienen todas las organizaciones es encontrar sucesores que sean aun mejores que los líderes. Desde este punto de vista, cuando ingresé en el mundo laboral, tuve un jefe que me enseñó una frase de Peter Drucker: «Si a quien tomás no es mejor que vos, desvinculalo». Y soy de los que piensa que cada uno de los que trabaja con nosotros debe superarnos permanentemente, porque es la única manera de seguir creciendo, de seguir buscando nuevas oportunidades y nuevas opciones para continuar desarrollándonos. Es obvio que, cuanto antes tengamos preparados a nuestros sucesores, más rápido podremos crecer cada uno de nosotros.

El octavo tabú señala que los líderes tienen que lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida. Bueno, debemos empezar a entender que el trabajo es parte de la vida: no hay un equilibrio entre ellos. Hay que encontrar vidas integralmente equilibradas en todo sentido. Como ya vimos en el capítulo sobre el estrés, los límites entre el trabajo y el no trabajo cada vez son más grises; los líderes deben modelar a sus equipos con el ejemplo, también en este aspecto.

El noveno tabú es que el interés propio evidente es peligroso en los seguidores, no en los líderes. Considero firmemente que aquellos que tienen un egocentrismo demasiado alto, que hablan demasiado de sí mismos, tienden a equivocarse sobre el rol del líder, que es estar al servicio de los otros. El interés propio debe estar presente en tanto y en cuanto no vaya en detrimento del interés de los demás. Pensar en uno mismo, pensar también en los demás y pensar en el gran interés, ¡que es el interés de todo el equipo!

Y por último, la idea de que la cima es muy solitaria. Es innegable que a aquellos que ocupan altos puestos les resulta muy difícil mostrarse vulnerables. Es muy delicado mostrarse dubitativos. Tenemos que ver de qué manera podemos hallar conexiones, de qué manera los líderes pueden encontrar grupos de pares. Cómo los líderes pueden conectarse afectivamente con otros para no estar solos. Sin embargo, a la hora de tomar decisiones, más allá de que uno pueda consultar con mucha gente, el líder tiene que encontrar ese espacio donde su conciencia y su espíritu lo inviten a tomar las mejores decisiones en función de la propia organización, de su grupo y de sí mismo.

Concepción tradicional del liderazgo

Tradicionalmente se decía que los líderes sólo tenían un rol vinculado a lo que es manejar a su gente, y está bien. No es algo a lo cual me oponga, no tengo sobre ello ninguna objeción. Sin

embargo, hoy en día hay que pensar mucho más allá de este esquema y considerar que el verdadero líder es aquel que trabaja para ser el proveedor de elección con sus clientes, el empleador de elección entre sus empleados, y la inversión elegida entre los grupos de interés. Hay que pensar que los mejores son quienes trabajan en todo el circuito y no solamente se focalizan en el liderazgo centrado en la organización. Esta idea tiene algunos años. Ya en 2007 Ken Blanchard, tal vez una de las personas que más escribió sobre liderazgo y autor de la teoría del liderazgo situacional, publicó su libro *Leading at the Higher Level* (Liderando a un nivel superior). Blanchard revisitó el concepto tradicional de lo que es el liderazgo, considerando ya a los distintos interlocutores a los cuales hay que mostrar foco y atención.

Otros autores muy referidos en este tema son James Kouzes y Barry Posner, que publicaron en el año 2010 el libro *The Truth about Leadership* (La verdad del liderazgo). Allí afirman que los líderes exitosos marcan la diferencia: importa su trabajo, su impronta, que queda demostrado en cada uno de los hechos. Y brindan las claves del éxito: la integridad, la credibilidad, la confiabilidad y la pasión que ponen en juego para lograr sus objetivos. Las reacciones de los líderes se definen en los momentos difíciles, ante los retos, y aun en el fracaso.

Estoy convencido de que cada uno de nosotros, como líderes, somos los que marcamos la diferencia. Ahora, la auténtica capacidad de liderazgo se demuestra cuando las cosas son más complejas, cuando hay que tomar decisiones difíciles, cuando los resultados no son positivos. Todos somos muy buenos en el momento de presentar un caso, de discutir un tema; sin embargo, la verdadera capacidad se evidencia en aquellas instancias en las cuales realmente los resultados no son los que se planificaron. Y acá creo que la base de sustentación está en los valores. En primer lugar, los inconvenientes nos invitan a conocernos a nosotros mismos. También es fundamental pensar en las capacidades o características que tienen los líderes que se vinculan con la

honestidad, lo visionario, lo inspirador. Seamos conscientes de que los valores impulsan el compromiso y los líderes visionarios se distinguen sobre los demás.

Kouzes y Posner abren un tema que me parece muy importante: el liderazgo es un asunto del corazón. La pasión compromete a los demás. Ya parados en el siglo XXI, debemos asumir que sólo cuando trabajamos de corazón a corazón logramos comprometer realmente a la gente. Muchas veces se piensa que el compromiso proviene de manera exclusiva de la conexión intelectual, de lo racional. Sin embargo —y sobre esto volveré a insistir—, la cuestión emocional, pasional, desde el corazón, también es muy importante en este momento en que están cambiando muchos paradigmas tradicionales.

Liderazgo en tiempos de crisis

Alguien dijo que las crisis se han instalado entre nosotros y que vivimos de crisis en crisis, con algunos tiempos de paz y de tranquilidad. Cuando uno analiza la realidad de los diferentes países del mundo, concluye que las crisis son períodos muy especiales, donde tenemos la posibilidad de observar el comportamiento de cada una de las personas, de cada uno de los líderes. Me encuentro entre quienes piensan que en situaciones extremas, muy complejas, se demuestra la capacidad del liderazgo.

Uno de los autores que más se dedicó a estudiar el tema fue Ram Charan. Es tal vez uno de los consultores de mayor referencia en estos tiempos, quien ha escrito varios libros de renombre; uno de ellos es *Leadership in the Era of Economic Uncertainty: Managing in a Downturn* (Liderazgo en la era de la incertidumbre económica: Administrando en la depresión). Charan sostiene que hay seis características que definen a los líderes en épocas de crisis. La primera es la honestidad y la credibilidad. Según Charan, la deshonestidad diluye la valentía, la humildad y otras cualidades del liderazgo. Hay que ser humilde, directo, valiente y transparente. La

segunda es la capacidad de estimular a otros; esto está vinculado con cómo motivar al equipo y, mediante él, a toda la organización. La tercera cualidad es la conexión en tiempo real con la realidad, una condición que le brinda a un líder la posibilidad de actuar con mayor velocidad, celeridad y precisión. La cuarta habla de sostener un realismo atenuado con optimismo. Cuando el pesimismo y las malas noticias empiezan a invadirnos, hay que sostener el optimismo con el criterio de oportunidad y de posibilidad, y no permitirse ser inundado por ese pesimismo que se apropia de todo el mundo. La quinta cualidad es la administración con intensidad: escuchar a los empleados y demostrar que afrontamos cada uno de los hechos trabajando con nuestro equipo. Por último, está la audacia para enfrentar el futuro. Se necesita audacia para tomar decisiones complejas en tiempos difíciles y preparar a la compañía para el siguiente repunte económico. He aquí un valor diferencial: en algún momento termina la crisis. Tener la capacidad de enfrentarla y de posicionarse de una manera distinta es lo que les brinda una lógica diferente a aquellos líderes que son realmente capaces, que demuestran su idoneidad en los momentos más complejos.

En otro texto que se refiere a la misma temática, *Leading in Times of Crisis: Navigating Through Complexity, Diversity and Uncertainty to Save Your Business* (Liderar en tiempos de crisis: Navegando a través de la complejidad, diversidad e incertidumbre para salvar su negocio), David Dotlich, Peter Cairo y Stephen Rhinesmith intentan demostrar que la complejidad, la diversidad y la incertidumbre son cualidades que marcan el entorno contemporáneo actual de muchas organizaciones y, en este sentido, señalan cuál es el perfil de los líderes que pueden enfrentar adecuadamente esta situación. Hablan de los líderes completos: líderes que tienen cabeza, corazón y agallas. Líderes que usan la mente para investigar, analizar y aprender. Usan el corazón para generar empatía con los otros, actúan con valentía e instinto para tomar decisiones difíciles. Es lo que podríamos denominar como «corazón caliente, mente fría y manos firmes». Los negocios modernos exigen

no sólo utilizar la cabeza, sino también el corazón y las agallas. Los líderes completos piensan bien, tienen sentimientos sinceros y fuertes instintos. Poseen la capacidad de enfrentar la realidad con un enfoque optimista; pero al hacerlo se basan, fundamentalmente, en cuestiones que tienen que ver tanto con la razón como con la emoción, y el coraje para enfrentar la situación con integridad.

Los líderes que se destacan

John C. Maxwell es de las personas más consultadas sobre temas vinculados con el liderazgo. En su libro *The 360° Leader* (El líder 360°) observa algunas de las características que tienen los líderes diferentes, aquellos que de verdad marcan una verdadera ventaja comparativa respecto a los demás. Según su criterio, aquellos capaces de liderar a sus empleados, a sus colegas y a sus propios jefes además lideran toda la organización e impactan de verdad. Fundamentalmente, el líder domina el puesto más alto en la jerarquía y tiene una relación con los subordinados que no está vinculada con el status. El empleado quiere ser parte del equipo de este tipo de líder porque produce resultados. El empleado quiere crecer como individuo y aprender con el líder nuevas habilidades. Respeta su juicio y su personalidad. Éstas son las razones por las cuales la gente va a seguir a un líder, y por las cuales va a respetar al líder de quien estamos hablando.

El liderazgo es una opción que se elige, no un puesto que se ocupa. En este sentido, debemos entender que el liderazgo no es una cuestión que viene designada desde arriba, sino que se gana. La autoridad no pertenece al puesto, es la que cada uno obtiene a medida que va avanzando. ¿Y cuál es —se pregunta Maxwell— una de las diferencias centrales entre los gerentes y los líderes? Los gerentes trabajan para los procesos, los líderes trabajan con las personas. Hay un proverbio chino que dice: «Quienes beben agua recuerdan a quienes cavaron el pozo». Siempre que estamos en un puesto, debemos reconocer con humildad a quienes están debajo,

porque cada uno de nosotros pasó por ese nivel, no hay que «creérsela».

En otro libro que se titula *Leadership Gold: Lessons I've Learned from a Lifetime of Leading* (Liderazgo dorado: las lecciones que he aprendido en una vida de liderazgo), Maxwell observa que la manera de responder a grandes decisiones o a las crisis revela el verdadero carácter de la gente: «Espere más de sí mismo que de los otros. Dé prioridad a ayudar a la gente en vez de complacerla». Y por último, indica: «Concéntrese en el presente, no en el pasado». Maxwell recomienda que permanentemente pensemos que las personas más difíciles de liderar somos nosotros mismos. En general, en materia de liderazgo, debemos tener sensibilidad para trabajar con nosotros, y la capacidad de tomar decisiones en momentos difíciles. Cuando tomamos decisiones en momentos difíciles, demostramos quiénes somos, demostramos lo que somos. En el período que estamos viviendo, con la incertidumbre de la que hablamos y con la complejidad que se viene, es materia central tener líderes con sensibilidad para captar lo que le pasa a la gente, tomar lo mejor de cada uno y trabajar a partir de ellos mismos.

Descarriados

Más allá de hablar de las características positivas de los líderes, es importante analizar también cuando los líderes fallan, cuando no logran su objetivo. A partir del análisis de diferentes líderes y personas que han tenido roles muy importantes en diferentes organizaciones, en su libro *Derailed: Five Lessons Learned from Catastrophic Failures of Leadership* (Descarriado: cinco lecciones que aprendí de los fracasos catastróficos de liderazgo), Tim Irwin puntualiza cuáles son las características que tienen los líderes que se equivocan: falta de autoconsciencia, arrogancia y orgullo, visión de túnel, pasar por alto la comunicación no verbal con su gente, poner pretextos ante las malas decisiones, no asumir los desafíos y, por último, descarriarse, porque básicamente la inteligencia

emocional no les permite frenarse ante ciertas situaciones. De alguna manera, descarrilarse significa justamente salirse del camino, perder el rumbo.

En muchos casos, se visualiza que la falta de humildad, de introspección, de conocerse a sí mismo es lo que produce el descarrilamiento en muchos líderes. El descarrilamiento ocurre antes de la caída, ¿no es cierto? En este sentido, es interesante observar que aquellas personas que han ascendido muy rápidamente también pueden descender con rapidez. Por eso es importante mantener la humildad y una cuota de sinceridad, asumir que somos humanos, que estamos ante ciertas situaciones que nos ha puesto la vida. Nunca perder la sensibilidad. Cuando pensamos en especial en los líderes del siglo XXI y en los desafíos que se presentan, me parece que la posibilidad de descarrilarnos es muy alta. Mucha gente, a altísima velocidad, logra cosas que no le pertenecen y, sin embargo, se las apropia. Mucha gente se adueña del lugar en el cual se desempeña y olvida que la razón fundamental para permanecer allí es estar al servicio de su gente, de los accionistas, de los proveedores, de los clientes.

Debemos utilizar adecuadamente la lógica del «líder 360°». Internalizar que el líder es la persona que intenta que los demás logren sus objetivos y que la posibilidad de no cumplirlos está presente. Cuatro cuestiones vinculadas con el carácter pueden predecir la probabilidad de descarrilarse: la falta de autenticidad, la falta de autodirección, la falta de humildad y la falta de valentía. Estas carencias provocan que un líder empiece a cometer errores que luego son imposibles de corregir y que, por lo general, llevan a un punto de no retorno.

Según el libro *Derailed*, hay cinco lecciones que los líderes empresariales deberían aprender:

1. El carácter vence a la competencia.
2. La arrogancia conduce a perder el rumbo.
3. Quienes se descarrilan no son autoconscientes.

4. Las cualidades internas determinan las acciones, especialmente bajo presión.
5. Si no se avanza, se pierde el rumbo.

En estas épocas de cambio, en las cuales tantas cosas están modificándose, hay ciertos paradigmas vinculados que nos devuelven a la esencia misma del liderazgo. Recordemos que el liderazgo es una actividad al servicio de los otros, que implica una oportunidad de crecimiento dentro de la organización; pero también de crecimiento personal, de autoconsciencia, de reconocimiento. Apuesto a que cada uno de nosotros debe hacer ese ejercicio de humildad, de saber que nada está firmado para el futuro, sino que permanentemente debemos volver a la fuente, a la esencia de quiénes somos, para poder lograr nuestros verdaderos objetivos.

El concepto de autoridad

Cuando se habla de liderazgo, uno de los temas que más importancia está teniendo en nuestra época y al que mayor atención debe prestársele es el de la autoridad: de qué manera la autoridad impacta en el liderazgo y cómo es tomada en las diferentes organizaciones. El concepto de autoridad ha cambiado, ha evolucionado a lo largo del tiempo. Son muchos los autores que han puesto el énfasis en las diferencias que existen entre autoridad y poder, distinguiendo los distintos tipos de autoridad.

Primero entendamos qué significa para la Real Academia Española la palabra «autoridad»: es la potestad, la facultad, el poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada; una persona revestida de algún poder o mando. La autoridad surge de las necesidades de supervivencia que había antiguamente, que obligaron a los hombres a establecer reglas de juego que les permitieran afrontar los peligros a los cuales estaban expuestos, los contratiempos con los cuales se enfrentaban, en un medio que era totalmente hostil. En la actualidad, la aceptación de la autoridad se

efectúa de abajo hacia arriba. Por ejemplo: si decimos que un gerente de producción se incorpora en una organización, desde el momento de su nombramiento adquiere la autoridad que el cargo tiene asignado para él. Sin embargo, esa autoridad tendrá la efectividad necesaria siempre que los empleados que trabajan con él la acepten como tal.

El filósofo ruso Alexandre Kojève, que vivió desde los primeros años del siglo XX primero en Rusia y después en Francia, en su libro *La noción de autoridad* se propone esclarecer, como dice él, de modo definitivo, el problema de la esencia de la autoridad. ¿Cuáles son sus posibles manifestaciones y sus modos de transmisión? El punto de partida de Kojève es una caracterización de la autoridad muy cercana a la que varias décadas después proporcionaría Michel Foucault sobre el poder. La autoridad es, dice Kojève, en esencia, activa y no pasiva. La autoridad es, pues, necesariamente una relación: sólo se tiene autoridad sobre aquello que pueda reaccionar. Hay autoridad cuando quien obedece tiene la posibilidad de no hacerlo y renuncia a esa posibilidad. En ese caso, se reconoce la autoridad por su legitimidad. Hay autoridad donde hay movimiento, donde hay cambio, donde hay acción. La autoridad es un fenómeno esencialmente social, y es preciso que existan dos, por lo menos, para que haya dicha autoridad. Es la posibilidad que tiene un agente de actuar sobre los demás, o sobre otro, sin que ellos reaccionen contra él.

Lo más interesante del tema es que —y es en esto en lo que deberíamos focalizarnos—, de acuerdo con Kojève, existen diferentes tipos de autoridad, lo cual permite entender los diferentes tipos de situaciones que se presentan. La primera tipología es «la autoridad del jefe», que se sostiene en principio y fundamentalmente en la posición de ese saber que le permite adelantarse al resto, prever, proyectar. El jefe, quien lidera la situación, es aquel que sabe conducir al resto o que debería saber conducir al resto. Hay una variante de esta autoridad pura del jefe: el maestro, quien guía a sus alumnos. La diferencia entre el superior y sus inferiores, entre el

maestro y sus alumnos, es que el primero es quien puede ver más allá, quien tiene una visión más amplia que el resto. De este modo, el alumno renuncia a las reacciones contra los actos del maestro, porque piensa que éste ya se encuentra en un sitio donde él mismo llegará después: está adelantado con respecto a él. La distancia entre uno y otro depende del saber.

La segunda clase —desde mi punto de vista, es aquí donde mayor cantidad de confusiones se generan— es la «autoridad del amo»: hay un «amo» con poder y un «esclavo» que obedece. El esclavo renuncia, consciente y voluntariamente, a su posibilidad de reaccionar contra la acción del amo. Lo hace porque sabe que la reacción pone en riesgo su vida, y porque no quiere aceptar ese riesgo. Hay muchas situaciones en las que algunas personas se posicionan como amos y consideran que sus colaboradores son sus siervos, sus esclavos. Cuando se produce este tipo de relación, cuando se genera un vínculo tan perverso, también se corrobora en las organizaciones que muchos «esclavos» adoptan la posición de lo que se llama el «síndrome de Estocolmo»: durante muchos años se adaptan a la pseudocomodidad que les produce este vínculo. El jefe —el amo— dictamina qué es lo que hay que hacer, y el subordinado —el esclavo— obedece ciegamente las órdenes del jefe.

La tercera clase de autoridad es «la del padre». La relación del padre con su hijo está ligada a la tradición: aquel que engendró a otro y, por ende, lo educa y lo protege. Muchas veces en las organizaciones hay gente que adopta una actitud paternalista. Muchos jefes no se dan cuenta de que la relación que deben tener con sus colaboradores es una relación más formal y no necesariamente una donde el vínculo esté basado en el paternalismo, como si fuera un amor de un padre hacia un hijo.

La cuarta clase de autoridad es «la del juez», que está basada y sustentada en la honestidad, en la imparcialidad. El juez es la persona que tiene la capacidad de dictaminar qué es lo que está bien y qué es lo que está mal, qué es lo aceptable y qué es lo

inaceptable. Hay algunas variantes de la autoridad del juez, como la autoridad «del árbitro», «la del inspector», «la del sensor», «la del confesor», «la del hombre justo», etc. Todas ellas están relacionadas con ese saber, con esa autoridad de la persona que, realmente, está un paso más allá.

Al encarar el nuevo liderazgo del siglo XXI, tenemos que comprender adecuadamente qué significa la autoridad real y cuál es el vínculo que se establece entre el jefe, el líder y los colaboradores. No hace falta un cargo para tener autoridad sobre los otros, tampoco hace falta tener poder. La relación entre un líder y los otros componentes de una organización debe basarse en la confianza, el diálogo, la apertura, la creatividad, la innovación. El contexto de transparencia es el que tiene que marcar el establecimiento de los canales comunicacionales. Cuando alguien reconoce en el otro un saber, un conocimiento, una capacidad, una habilidad, una competencia, lo respeta.

El poder ocurre de modo exactamente inverso al anterior. El poder hace que momentáneamente alguien decida por otro. El poder es transitorio, por eso la persona que basa su autoridad en el poder, cuando deja de tenerlo, pierde esa autoridad. Las nuevas generaciones, el nuevo contexto global y las nuevas modalidades de relacionamiento señalan y destacan que debemos optimizar la manera de comunicarnos, fundamentalmente porque en la actualidad se plantean relaciones mucho más transversales, transparentes, simples, horizontales. Para sintetizar, la autoridad de liderazgo no debe confundirse con la paternal, ni con la del amo, ni con la del juez. El jefe es el jefe, y para ser un verdadero líder se requiere tener una autoridad a partir de que los otros reconozcan en nosotros algún tipo de aspecto que nos destaque y, por lo tanto, seamos las personas que podamos liderar.

Los retos del liderazgo del futuro

Según una investigación de HayGroup sobre Liderazgo 2030, los líderes del futuro necesitarán un gran número de nuevas habilidades y competencias para tener éxito. A partir del análisis de los grandes temas que visualizan como prioritarios —entre los que se encuentran el aceleramiento de la globalización (que denominan globalización 2.0), los cambios climáticos y los impactos ambientales, los cambios demográficos, la individualización versus la valorización del pluralismo, el aumento del estilo de vida digital y la convergencia tecnológica—, presentan su propuesta de abordaje. Entendiendo más en profundidad cada uno de los tópicos, destacan lo siguiente:

- El aumento de la globalización es un hecho, y es muy probable que la competencia internacional crezca de forma más agresiva, y los mercados se diversifiquen aún más.
- Los problemas causados por el aumento de las emisiones de CO2 y de las temperaturas se verán agravados por el incremento de residuos industriales y domésticos en los países emergentes y en desarrollo.
- La población mundial está creciendo y envejeciendo, pero hay desequilibrios demográficos. En los países industriales de Occidente y China, por ejemplo, la esperanza de vida aumenta, pero la población se está estancando o deteriorando, mientras que la población de los países en desarrollo está en auge.
- La individualización es el aumento de la libertad de elección esperada y concedida a los individuos dentro de las sociedades y las comunidades.
- Los nuevos medios seguirán difuminando las fronteras entre vida personal y laboral.
- La miniaturización y la virtualización impulsarán la convergencia entre nano, bio, las tecnologías de la información y las ciencias cognitivas, estimulando la innovación y acelerando la investigación y el desarrollo en muchos campos.

Para concluir, consideran que las organizaciones y sus líderes se enfrentan a un reto difícil, pero no insuperable, como han demostrado las compañías que ya están cambiando o preparándose para adaptarse al nuevo orden mundial. Y, como siempre, las

«Mejores Compañías para el Liderazgo» están en la vanguardia de los enfoques de liderazgo post heroico. Proponen, concretamente, lo que ellos denominan «las nuevas competencias de liderazgo». El nuevo orden mundial empresarial desafiará a los líderes en tres niveles: cognitivo, emocional y conductual.

- Cognitivo: los líderes necesitan nuevas formas de conciencia contextual, basándose en sólidas capacidades para obtener un pensamiento conceptual y estratégico. Tienen que ser capaces de conceptualizar el cambio de forma inaudita, de nuevo sobre la base de un pensamiento conceptual y estratégico. Los líderes tienen que mostrar nuevas formas de apertura intelectual y curiosidad.
- Emocional: en general, los líderes deberán ser mucho más sensibles a las diferentes culturas, generaciones y géneros. Tendrán que demostrar niveles más altos de integridad y sinceridad y adoptar un enfoque más ético a la hora de hacer negocios. También deben tolerar mayores niveles de ambigüedad.
- Conductual: los líderes deben crear una cultura de confianza y apertura. Como líderes post heroicos tienen que replantearse los viejos conceptos como la lealtad y la retención y crear lealtad de forma personal. La colaboración entre generaciones, entre funciones y dentro de la compañía será su consigna. Deben liderar equipos cada vez más diversos.

Sintetizando, los líderes del futuro deberán ser hábiles en obtener un pensamiento conceptual y estratégico, tener una profunda integridad y apertura intelectual, encontrar nuevas formas para crear fidelidad, liderar equipos que serán cada vez más diversos e independientes sobre los que no siempre tienen autoridad directa, y renunciar a su propio poder en favor de enfoques colaborativos tanto dentro como fuera de la organización.

El liderazgo de equipos virtuales

A partir de numerosos fenómenos relacionados con la antropología y la sociología del trabajo —entre los que se encuentran el trabajo remoto, el trabajo desde el hogar, el trabajo flexible, la globalización de la fuerza laboral, la aparición de los

centros de servicios compartidos, la regionalización de ciertas empresas, los múltiples inconvenientes de transporte en las grandes ciudades y la influencia creciente de la tecnología—, van tomando mayor preponderancia los llamados líderes de equipos virtuales. Ello implica que, a diferencia de lo que estamos acostumbrados a entender como equipo con todos sus miembros en un solo lugar, en la actualidad es cada vez más usual observar equipos de trabajo en los que sus miembros se encuentran dispersos en diferentes locaciones y sus líderes deben generar los mecanismos para seleccionarlos, motivarlos, evaluarlos y fidelizarlos a distancia, sin tener un contacto físico diario.

En mi experiencia personal, a lo largo de estos años he tenido — y sigo teniendo— numerosas situaciones como la descrita, tanto en el rol de supervisado como de supervisor, de coach, de mentor e incluso una de las que más satisfacciones me ha dado, siendo profesor de la Universidad de Salamanca, en su programa de educación virtual, donde brindo mis clases a alumnos de Europa y Latinoamérica, todos en espacios físicos diferentes e interactuando entre ellos y conmigo de un modo que hubiera sido inimaginable años atrás.

Una investigación realizada por la Cornell University, en su Center for Advanced Human Resources Studies (Centro de Estudios Avanzados en Recursos Humanos), brinda alguna de las claves fundamentales para comprender y abordar positivamente este nuevo desafío al que se enfrentan las personas, los grupos, los líderes y las propias organizaciones. Desafío que llegó hace algunos años y, según se prevé, crecerá de manera exponencial y se mantendrá por muchos años. Más allá de que algunos se sigan resistiendo al mismo, la mejor manera de manejarlo es aceptarlo, valorarlo y adelantarse a lo que será una realidad omnipresente dentro de muy poco tiempo.

Si bien es un tema que está evolucionando permanentemente, debe destacarse que muchos de los líderes que se comunican apropiadamente «cara a cara» pueden no ser capaces de hacerlo

efectivamente en el virtual. Entendamos de qué estamos hablando: son equipos conformados por integrantes que están físicamente ubicados en lugares diferentes, cuyos miembros casi nunca pueden verse personalmente y sólo lo hacen a través de la tecnología, con sus múltiples variantes.

Algunos sostienen que el liderazgo virtual es más simple, otros que es más complejo. Desde mi punto de vista, no es ni más simple ni más complejo, es diferente y depende mucho del estilo personal de quien se encuentra ante esta oportunidad para evaluar la simplicidad o dificultad. Lo que sí es importante destacar es que las habilidades, conocimientos y competencias críticas son otras. Desde el momento inicial, el líder virtual debe crear una «orientación» para su equipo, que incluye factores motivacionales como la promoción de un objetivo común, la creación de afecto positivo y dar forma a las percepciones. Una orientación de equipo representa establecer el vínculo con el que los miembros se relacionarán entre sí y la misión del mismo. Además, definir reglas simples y claras de trabajo, rutinas, sentido de pertenencia y transparencia respecto a la visión compartida y principales desafíos ante los que se enfrentarán.

Hay tres roles que un líder virtual debe cumplir. El primero es el de enlace, que continuamente analiza e interpreta los acontecimientos del equipo y el entorno general. El segundo papel es ser un pionero de la dirección, que asegura que todas las acciones tienen un propósito específico alineado con los objetivos generales del equipo. Por último, los líderes virtuales deben adoptar el papel de coordinadores de las operaciones. Esto incluye la identificación o el desarrollo de los recursos adecuados para hacer frente a los problemas o tareas. También incluye la motivación y empoderar a los empleados para fomentar un mayor esfuerzo hacia las tareas y, por lo tanto, el proceso de minimizar pérdidas. Se podría argumentar que estos roles no son muy diferentes de los tradicionales, pero cada uno debe llevarse a cabo en los entornos virtuales del equipo y debe hacerse con limitadas comunicaciones.

La distancia física entre los miembros del equipo da lugar a una serie desventajas, que el líder deberá considerar. Se destacan cinco principales desventajas: la falta de interacción física cotidiana, la pérdida de sinergias cara a cara, la falta de confianza, la mayor preocupación por la previsibilidad y la fiabilidad, y la falta de interacción social. De ellos, quizás el más estudiado y sobre el que más se ha escrito en los entornos virtuales es la confianza, un elemento importante para el éxito de cualquier equipo, pero cada vez más crítico en un entorno virtual.

La pérdida de la interacción física, las sinergias cara a cara y la interacción social también ralentizan el proceso de construcción de confianza. Es probable que los miembros del equipo compartan menos de sí mismos a través de canales electrónicos. Cuanto más personal sea la información, más probable es que se comparta sólo a través de canales cara a cara. Esto se debe a que la gente busca las señales no verbales que están asociadas con la comunicación en persona. Estas pérdidas también complican la reconstrucción de la confianza. Los líderes pueden ayudar a establecer la confianza, mediante la conexión rápida de todos en el inicio de un proyecto, si brindan espacios a «conocerse entre los miembros» y, si es posible, acuerdan una reunión presencial.

Finalmente, uno de los retos más importantes que enfrenta un líder virtual es la integración de su vida personal con las exigencias de un equipo virtual. La integración en el equipo de miembros con diferentes zonas horarias requiere una planificación significativa y puede incluir comunicaciones por la mañana temprano o tarde, por la noche, a través de llamadas telefónicas, teleconferencias, videoconferencias, telepresencias, conversaciones por Skype, Lync, etc. Lo mismo ocurre con la diferencia de los días feriados o no laborables en cada una de las locaciones en las que se encuentran los miembros del equipo.

¿Cuáles son, entonces las competencias de liderazgo virtual?

- Comunicación: la capacidad de comunicarse de manera efectiva es una

competencia básica para cualquier líder, pero sobre todo para un líder virtual, que se limita a la comunicación a través de la tecnología.

- La frecuencia de la comunicación, incluyendo la capacidad de respuesta de un líder a las preguntas y problemas, también es parte central para la comunicación efectiva.
- Proporcionar dirección: deben ser capaces de brindar orientación, metas individuales claras y precisas, que permiten mejorar la autorregulación individual y facilitan a los miembros del equipo a monitorear y evaluar su propio desempeño.
- Un aspecto de la comunicación comúnmente olvidado, pero potencialmente más valioso en un líder de equipos virtuales, es la capacidad de oír y escuchar lo que no se puede ver.
- Deben ser capaces de evaluar cuidadosamente la dinámica del grupo y realizar los ajustes según los resultados.
- Un requisito final para la comunicación eficaz es la capacidad del líder para utilizar la tecnología disponible y, cuando sea necesario, para educar al equipo en sus usos adecuados.

Por otro lado, hay ciertos atributos personales a tomar en cuenta: amplitud de miradas, flexibilidad, interés y sensibilidad hacia otras culturas, capacidad para hacer frente a la complejidad, resiliencia, optimismo, energía y honestidad. Estas cualidades permiten a líderes virtuales trabajar en entornos complejos y únicos, donde el cambio es constante y donde los retos grupales, las complicaciones del proceso y los reveses de proyectos podrían ser más comunes.

Estos atributos personales también son importantes para el proceso de construcción de confianza, especialmente cuando se incrementa la diversidad y la distancia. La capacidad de generar confianza es un papel absolutamente esencial que se requiere de un líder virtual. La incorporación de estos atributos —sobre todo honestidad, receptividad, sensibilidad cultural y optimismo— ayudarán en la creación de un ambiente de confianza. Un elevado conocimiento de la dinámica del equipo y el contexto son fundamentales en la comprensión de cómo construir y mantener esta confianza.

No todas las funciones de liderazgo virtuales son iguales. Mediante la adición de complejidades que son de naturaleza global,

las competencias necesarias para liderar y tener éxito crecen en número. Los líderes de estos ambientes deben aprender a lidiar con mayores complejidades logísticas, coordinación entre empresas y también con las diferencias culturales.

Finalmente, hay algunos aspectos que quisiera destacar a partir de las vivencias que he tenido en relación con el liderazgo virtual: el reconocimiento individual suele olvidarse y las celebraciones de los logros también pueden quedar al margen de las actividades, lo cual genera altos niveles de insatisfacción. Pienso que el contacto cara a cara, con cierta frecuencia, brinda la posibilidad de mirarnos a los ojos y tener un vínculo que aún la tecnología no ha podido sustituir.

El nuevo liderazgo

El rol del liderazgo ha evolucionado sistemáticamente a través del tiempo, y son muchas las teorías que se han generado y desarrollado en esta dirección. Como vimos, ser líder no depende de tener un cargo en la organización, ni de tener poder en la misma. Se es líder porque se goza de cierta autoridad, la autoridad que confiere el saber, el conocimiento, la influencia, el impacto en las demás personas. El nuevo liderazgo en el siglo XXI se sustenta en distintos tipos de capacidades, profesionales y técnicas, que obviamente siguen siendo muy importantes, pero también es fundamental contar con inteligencia emocional, para que el líder pueda actuar de manera adecuada ante ciertas situaciones críticas. Se trata de ejercer adecuada y positivamente esa inteligencia emocional en los momentos críticos.

Hoy en día, la gente, los colaboradores, los pares, los clientes, los proveedores nos observan permanentemente, y evalúan nuestros comportamientos no sólo cuando hablamos, sino también cuando callamos. Creo que es muy importante entender el rol del liderazgo en esta nueva era, en la que una persona impacta en los demás a partir de su propio comportamiento, a partir de las opciones y oportunidades que les genera a los otros. Y esto se logra si se

cuenta con una humildad muy intensa, permanente y recurrente, humildad que nos permite reconocer nuestras propias limitaciones y todo lo que podemos aprender de los otros. Creo que el nuevo liderazgo lo ejerce aquella persona que genera inspiración en los demás a partir de la oportunidad de conectarse con el otro de corazón a corazón. El nuevo líder es la persona que permitirá liberar el potencial de los otros gracias a la empatía, a la conectividad, a la inspiración, a la generación de contextos saludables, a vínculos que sean sostenibles en el tiempo.

En este sentido, el nuevo líder es la persona que tiene esa visión de radar 360°, que les permite generar oportunidades diferentes a todos. Aquel que es respetado por los otros, no por la jerarquía que tiene, sino por la oportunidad de ofrecer un espacio de crecimiento y momentos de iluminación mutua. El líder escucha a los otros e interactúa con los otros de la manera más efectiva. Es aquella persona que puede extraer lo mejor de cada uno de sus colaboradores, que puede interactuar tanto con el que está arriba como con el que está abajo, con el que está al costado y con el que está fuera de la organización, o con el que está por ingresar. En todos genera ese efecto de imán, de atracción, de iluminación, de aspiracionalidad. El líder conoce las claves del mundo, conoce la organización, conoce a la gente y actúa como un verdadero gerente de Recursos Humanos todos los días. Tiene sensibilidad y capacidad de interactuar en la intimidad y en lo público con el otro. Respeta ciento por ciento al otro y con ello se gana su respeto a través del tiempo. El líder inspira confianza y, a partir de esta confianza, permite que los otros puedan desarrollar y liberar todas sus capacidades, sus emociones, sus sentimientos. Tiene la capacidad de tomar decisiones difíciles en momentos complejos y, fundamentalmente, es aquel que puede demostrar que, ante determinadas situaciones, es capaz de actuar con la mayor serenidad, con la mayor capacidad de acción, con la mayor luminosidad, con la mayor templanza. El líder es la persona que muchos aspiran ser, que otros visualizan como un referente. Aquel

que puede generar un espacio de diálogo individual o grupal, que los inspira a todos, siendo auténticamente humano.

No hay un techo de cristal para la mujer

No sé si las mujeres son mejores que los hombres, pero seguro no son peores.
GOLDA MEIR

En busca del equilibrio

Son muchas las historias de mujeres que han compartido sus vicisitudes organizacionales conmigo, y son múltiples las situaciones que he presenciado en relación con los desafíos que se les presentan en el mundo laboral. Tal vez la historia más particular que me ha tocado vivir es la de Graciela. Ella estudió en una de las escuelas privadas más conocidas del país, donde siempre se distinguió por sus capacidades técnicas y vinculares, por su actitud hacia el deporte; fue siempre la «alumna diez». Una persona excelente en todos los sentidos, muy valorada, muy respetada y muy querida por todos sus colegas. Fue así que, por los méritos que mostró en la escuela secundaria, por sus calificaciones y las recomendaciones que obtuvo de cada uno de sus profesores, ingresó en una de las universidades privadas más reconocidas del país. Su familia, con bastantes limitaciones en cuando a las

posibilidades económicas, no tuvo más que agradecer esta situación, ya que jamás hubieran podido costear esos estudios. Lo cierto es que, gracias a una beca, Graciela realizó una carrera universitaria y, tras cinco años de estudios, se recibió de licenciada en Relaciones Internacionales.

Como era tan capaz y querida, durante la cursada realizó un intercambio estudiantil y estuvo seis meses estudiando en una universidad de Londres, donde también fue muy reconocida. Ya recibida, hizo una maestría en una prestigiosa universidad inglesa y obtuvo, a los veintiséis años, un título de posgrado que la habilitaba para trabajar en el área en la que ella quería hacerlo. Además, Graciela manejaba varios idiomas y tenía una actitud totalmente abierta hacia las artes, las ciencias y los deportes. En todo sentido, fue siempre la «mujer diez», excepto en el plano emocional y sentimental: se dedicó tanto a cada una de las actividades y tareas profesionales que nunca pudo formar una pareja.

A partir de la carrera elegida, del posgrado y de la maestría, Graciela adquirió un conocimiento muy amplio en todas las áreas de su profesión. Luego de terminar su maestría, regresó al país y obtuvo un puesto en una empresa de origen inglés, primero en el programa de jóvenes profesionales, que le permitió pasar por diferentes áreas de la empresa, siendo siempre muy valorada y reconocida por sus capacidades intelectuales y sociales, por su actitud hacia el trabajo, por la profundidad de pensamiento y la habilidad para analizar estratégicamente y también para operar; en todo momento demostró una gran capacidad de acción y un conocimiento muy profundo sobre cada uno de los temas que trataba. Tras conocer las distintas áreas de la compañía, comprendió que Asuntos Públicos era la que más le atraía y donde podría capitalizar mejor sus capacidades y energía. Graciela brillaba ante los ojos de los demás y siempre llamaba la atención.

A los veintiocho años la nombraron coordinadora del área de una compañía internacional, donde siguió creciendo, y la mandaron a hacer varios cursos al exterior. Durante más de diez años siguió

destacándose en la organización, siendo incluso la cara visible ante mucha gente. Con menos de cuarenta años, fue nombrada la gerente más joven de la organización, con una responsabilidad muy grande sobre diferentes países de Latinoamérica. En todo momento su reputación fue muy alta; cada una de sus participaciones y actividades eran valoradas explícitamente por los demás. Dentro de la compañía, fue la persona que logró capitalizar muchísimas oportunidades y desarrollar nuevos proyectos, conjugando distintas áreas, trabajando en diversas iniciativas globales, en parte de los sucesivos proyectos y procesos en los cuales la compañía decidió involucrarse.

Graciela mostró excelentes actitudes gerenciales y técnicas, de vinculación y de innovación. A partir de la experiencia que tuvo en la Argentina, a los cuarenta y dos años, le ofrecieron ocupar un puesto en el exterior y ella lo asumió con éxito. En Centroamérica, tuvo nuevamente una excelente actuación. Más allá de cosechar reiterados éxitos profesionales, ella pensaba en qué momento iba a encontrar tiempo para dedicarlo a sus vínculos afectivos, para sus relaciones más personales, para formar una pareja y una familia. Sobre todas las cosas, deseaba tener un hijo, ser madre.

Mientras trabajaba y vivía en Centroamérica, Graciela decidió viajar a Estados Unidos para hacerse un tratamiento de fertilización asistida y poder concretar su más ferviente deseo. Ésa fue tal vez la decisión más complicada que tuvo que tomar en su vida. Tras quedar embarazada, revisó su historia y solicitó el traslado al país. El rechazo por parte de la corporación le provocó una crisis vital muy importante. Como había ahorrado cierto dinero, decidió desvincularse de la compañía y volver a la Argentina para poder tener a su hijo y dedicarse a su crianza. Su familia se sorprendió ante su decisión, pero la apoyó plenamente. Con parte de su red de amigos y conocidos, a los tres años se dedicó al negocio de la consultoría y empezó a escribir una historia distinta.

Este relato demuestra que hay múltiples caminos por los que nos puede llevar la vida laboral. En especial, las mujeres atraviesan por

diversas dificultades y vicisitudes, y en ciertos momentos deben tomar decisiones complejas, difíciles. Graciela las tomó y logró que sus intereses profesionales y laborales no fueran los únicos en su vida, sino que también la posibilidad de armar su propia familia estuviera presente. Al día de hoy, su tarea de consultoría aumenta y le está yendo muy bien. Al tiempo que su hijo crece, Graciela logró relacionarse con un amigo y ex colega, con el que no se había visto en los últimos quince años. Él atravesaba un proceso de divorcio; ambos se conectaron y después de un tiempo decidieron convivir. En la actualidad, Graciela es una mujer feliz: vive con su hijo y su pareja, y lleva adelante, exitosamente, su trabajo de consultoría.

Mitos sobre la mujer en el mundo laboral

√ «Las mujeres nunca llegan a los niveles más altos de la organización.»
Lamentablemente, la gran mayoría de las organizaciones aún no tienen la proporción adecuada de mujeres en los puestos más altos. Sin embargo, paulatinamente se empieza a percibir cómo cada vez más las mujeres ocupan lugares estratégicos, de nivel, dentro de las organizaciones; varias de las empresas más importantes ya están conducidas por mujeres.

√ «Las mujeres deben cobrar menos.»
Creo que es otra de las grandes mentiras. No debería haber diferencia en la compensación económica en función del género. La compensación debe estar basada en la contribución que hace cada persona a los resultados de la organización y al rol que cada uno desempeña. A pesar de ello, aún muchas empresas —injustificadamente— hacen diferencias incomprensibles.

√ «Las mujeres no se dedican al trabajo.»
Ésta es una visión totalmente anacrónica, que por suerte hace mucho tiempo que ha dejado de predominar. Las mujeres se focalizan tanto en el trabajo como los hombres. Y no sólo la escena pública, laboral ha cambiado: a la inversa, en el ámbito privado, cada vez más se ve la tendencia a distribuir las tareas del hogar entre hombres y mujeres.

√ «Hay trabajos que son sólo para hombres.»

De manera creciente se han reducido los trabajos exclusivos de un género. Algunas actividades que antes eran realizadas sólo por hombres como, por ejemplo, árbitros de fútbol o mineros, hoy también son desempeñadas por mujeres, por lo cual no hay tareas que sean exclusivamente para hombres o para mujeres. Los trabajos hoy están más relacionados con las aptitudes que tienen las personas para desempeñarse laboral y profesionalmente.

√ «La que llega es porque tuvo un vínculo con algún hombre o alguna relación *non sancta*.»

Ésta es una gran mentira. Bajo ningún punto de vista debe considerarse este prejuicio cuando se observa el desempeño de una mujer en niveles jerárquicos altos. Es propio de las organizaciones serias que las personas asciendan por méritos personales, por los resultados obtenidos y el potencial de crecimiento observado en su carrera organizacional.

√ «No saben liderar.»

Esta afirmación no se corresponde con la realidad. Saber o no liderar no tiene que ver con una cuestión de género, sino con capacidades y las competencias. En las empresas se ven por igual excelentes líderes mujeres y hombres.

√ «Las mujeres no piensan estratégicamente.»

No existe diferencia entre hombres y mujeres respecto al pensamiento estratégico; el modo efectivo de pensar varía entre una persona y otra.

√ «En algún momento las mujeres se van a ir de la compañía.»

La fidelidad a la compañía no está relacionada con el género, sino que está generada o impulsada por el tipo de compromiso que haya desarrollado la persona con la organización. Esto no depende de si es hombre o mujer.

La presencia de las mujeres en las empresas

El tema de la mujer en el trabajo es, tal vez, uno de los que más pasiones despierta; por otra parte, nos ofrece la oportunidad —y el desafío— de implementar mejoras en el futuro. En todas las estadísticas realizadas en los últimos años se visualiza un aumento en la proporción de mujeres en los ámbitos universitarios y académicos: desde hace tiempo la cantidad de ingresantes y de

egresadas mujeres es considerable en todo el mundo, siendo, inclusive, superior al de varones.

Sabemos que el rol de la mujer en la sociedad, sobre todo en el ámbito empresarial y político, ha evolucionado sostenidamente en el siglo XX y en lo que va del XXI. Sin embargo, está claro que aún en el mundo de las empresas sigue habiendo, lamentablemente, mucha discriminación y muchos presupuestos y prejuicios que no permiten tomar las mejores decisiones al respecto. Considero que la única diferencia verdadera que existe entre el hombre y la mujer es que el hombre no puede llevar a su hijo en el vientre. El resto de las diferencias surgen sólo en las mentes de las personas que toman las decisiones, no en la realidad. Por eso, la mayoría de los inconvenientes que existen sobre este tema proviene de las limitaciones y recelos de aquellos que toman decisiones, por lo general hombres, en momentos y ámbitos en los cuales las mujeres no pueden participar. Por otro lado, observo que en muchas situaciones está presente un estereotipo femenino, como si sólo existiera un solo tipo de mujer; aunque éste es un prejuicio que, por suerte, ha quedado para muchos ya en el pasado. Por supuesto, hay perfiles femeninos que van tomando cada vez más preponderancia y que van generando una predisposición diferente hacia el mundo laboral. También creo que hay que entender que las prioridades a lo largo de la vida de las mujeres son muy diferentes.

En su libro *The Next Generation of Women Leaders: What You Need to Lead but Won't Learn in Business School* (La nueva generación de líderes mujeres: Lo que necesitas para liderar pero no vas a aprender en la escuela de negocios), Selena Rezvani señala que muchas áreas padecen el efecto de disminución al perder mujeres en cada peldaño de la escala profesional. En efecto, es muy común observar que en los niveles iniciales de las compañías la cantidad de mujeres es muy alta y, a medida que van avanzando en la escala jerárquica, disminuye vertiginosamente en puestos estratégicos. Y esto lo he visualizado en diferentes empresas y en varios lugares del mundo. Las barreras sociales,

económicas, psicológicas y sociológicas tienen como resultado inmediato que las mujeres no puedan acceder a posiciones de máxima jerarquía. Si bien se va observando un crecimiento muy lento respecto a la proporción de mujeres que ocupan cargos jerárquicos, considero que hay que transparentar aún más la situación, poner las cosas sobre la mesa y entender claramente qué es lo que sucede con las mujeres en los distintos momentos vitales, así como también qué es lo que sucede con los hombres.

McKinsey realizó un análisis en 2013 —*Why Top Management Eludes Women in Latin America* (Por qué los altos niveles gerenciales eluden a las mujeres en Latinoamérica)— para buscar y examinar las razones que impiden que las mujeres alcancen posiciones de jerarquía en las organizaciones. En esta investigación muy seria, que abarca distintos países de Latinoamérica, plantea que las formas de pensar los posicionamientos y los modelos mentales, más allá de todo lo que se dice, son los factores fundamentales por los cuales las compañías no permiten el mayor ingreso y crecimiento de las mujeres en el ámbito laboral. Es evidente que aún hoy existen algunos prejuicios y condicionamientos que no permiten evolucionar a las organizaciones, ideas no siempre explícitas que predisponen a los hombres a favorecer a otros hombres en lugar de hacerlo con las mujeres. Para que se produzca un cambio profundo y sostenido, hace falta que evolucionemos culturalmente, que se produzca en cambio significativo en nuestro imaginario social.

Las medidas concretas que propone este estudio son bien simples. En primer lugar, incrementar el *sponsorship* (apadrinamiento): que un hombre sea el que *sponsoree* (apadrine) a una mujer, quien la potencie para poder llegar a niveles jerárquicos más altos; es importante hacerlo con muchas mujeres dentro de la organización, con lo cual aumentará la probabilidad de ocupar más cargos. Por otro lado, también se plantea diversificar los modelos de desempeño en las organizaciones, lo que permitirá tener otro tipo de resultados, siendo mucho más flexibles y permeables a las

potenciales sugerencias o situaciones por las cuales pasan las mujeres.

Hay muchas opciones para trabajar en este sentido, para favorecer la presencia de mujeres en los cuadros gerenciales. Tengamos en cuenta que la diversidad potencia y genera mayores oportunidades para todos. Así como existe una mayor cantidad y variedad de consumidores y de clientes de las empresas, también la cantidad de mujeres que participan en los ámbitos de decisión de las organizaciones debe ser variada y múltiple. Esto no se da necesariamente por sí solo, sino que es importante potenciarlo, favorecerlo, impulsarlo.

En el pasado, solía hacerse referencia al tan mentado «techo de cristal» para indicar las limitaciones de ascenso y desarrollo de las mujeres en las empresas; esto marcaba que hay ciertos niveles jerárquicos a los cuales las mujeres no pueden llegar. Considero que esto ha quedado en la historia y que, además, en los próximos años se va a modificar sustancialmente. El trabajo que les compete a las organizaciones es elegir a las personas en función de sus competencias, y no de su género.

Sin techo de cristal

En las últimas décadas, las mujeres han ido ocupando diferentes puestos de trabajo, algo que no hubiéramos sospechado que ocurriría. Hoy las vemos manejar maquinarias pesadas en zonas de altísimo peligro, ser policías o bomberos, conducir taxis y colectivos; ocupaciones que tradicionalmente eran visualizadas como exclusivas de los hombres también son cubiertas por el género femenino. Aceptada, entonces, esta nueva escena, nos enfrentamos a que uno de los desafíos fundamentales que tienen en la actualidad las organizaciones es tratar de generar los mecanismos necesarios para potenciar a las mujeres en el desarrollo de las organizaciones.

¿Qué significa esto? Si bien, como ya he señalado, observamos que ha aumentado la cantidad de mujeres que egresan de las

universidades y que ingresan en el mundo laboral, también se visualiza que son pocas las organizaciones con mujeres en sus mandos de conducción. Es decir que, de alguna manera, se sigue sosteniendo la idea del «techo de cristal», que hace que la mujer ascienda hasta un cierto nivel jerárquico y después, por múltiples razones, se detenga dentro de la escala organizacional. Los potenciales factores que impulsan este tipo de actuación tienen que ver, en gran medida, con los modelos mentales de quienes conducen las organizaciones, que repercuten en las decisiones que se toman, en las formas mediante las cuales se trabaja y en los supuestos que hay para el ascenso de las mujeres.

Por el contrario, las organizaciones deben generar los mecanismos para impulsar el crecimiento del talento femenino: primero para atraerlo a la compañía, y después para protegerlo y desarrollarlo. La organización tiene que crear las condiciones necesarias para acompañar a la mujer en las diversas situaciones que vive, como así también al hombre para no discriminar inversamente y darle más ventajas a la mujer por ser mujer. Lo importante es reconocer las diferencias que tiene la mujer por ser mujer y tratar de impulsar que crezca la persona, que tenga las mejores condiciones, capacidades y habilidades, y no que el crecimiento se genere por una cuestión de género.

Por otro lado, creo que hay muchas opciones que tienen las mujeres para desarrollar sus capacidades y potenciarse en las organizaciones. En este sentido, las compañías exitosas están utilizando lo que se conoce como *mentoring*: el asesoramiento y acompañamiento de las organizaciones y su personal en momentos clave, a partir de la generación de ambientes de trabajo flexibles en cuanto a posibilidad de trabajo en el hogar, cantidad y calidad de horas que se trabaja, etc. Muchas veces, cuando uno habla con las mujeres y trata de entender las razones que las llevan a abandonar la organización, cuando están ascendiendo dentro de la misma, la respuesta que uno recibe es que las empresas no ofrecen los modelos que ellas quieren seguir, no representan la forma y estilo

de vida que ellas han elegido. Es que hay que entender que muchas veces son las mujeres quienes lideran sus hogares, quienes tienen las mayores responsabilidades respecto al cuidado de los niños, de los adultos mayores, de distintos familiares. En este sentido, las organizaciones pueden generar mecanismos para considerar y comprender esta realidad, para tratar de palear estas situaciones y brindar soluciones más creativas.

Asimismo, en el presente observamos situaciones muy diferentes de las que se daban en otras épocas: hoy son muchas las mujeres que encabezan su hogar, mientras los hombres las acompañan en su derrotero organizacional, incluso con transferencias internacionales, donde la mujer es quien se desplaza y el hombre acompaña. Por eso, cada vez más las organizaciones deben incorporar mecanismos de equidad de género, para que las decisiones se tomen en función de las capacidades, condiciones, habilidades y potencial de crecimiento, y no en función del género. ¿Esto qué quiere decir? Que las decisiones empresariales no deben impactar negativamente en las mujeres por su condición de género, pero tampoco deben favorecerlas exclusivamente por ser mujeres. Las decisiones deben ser justas, transparentes y equitativas, para generar mecanismos donde tanto los hombres como las mujeres perciban que la justicia y la meritocracia son la base de las decisiones, y no la de pertenencia a uno u otro género. Desde ya, la mujer es una de las integrantes fundamentales del ámbito laboral; es quien tiene —y esto está visualizado en todo el mundo— el altísimo porcentaje de las decisiones de compra de todo tipo de productos y servicios. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones incorporen mayor cantidad de mujeres en los ámbitos de decisión, a los efectos de tener una diversidad mucho más amplia de pensamiento y contar con la posibilidad de optimizar la capacidad de decisión.

Un relevamiento realizado en nuestro país por una consultora señala que solamente el 4% de las empresas grandes y PyMES están conducidas por mujeres. A su vez, cuando uno realiza este

análisis en las empresas multinacionales, observa que el porcentaje de las mujeres que están en las gerencias de nivel superior o direcciones de la compañía es, aproximadamente, el 25%, y que las áreas más destacadas donde hay mayor prevalencia de talento femenino son las de Recursos Humanos, Marketing, y algunas posiciones de áreas más bien *soft*, como se las denomina habitualmente. ¿Cómo interpretar estas cifras tan bajas en relación con lo que las mujeres, en general, pueden ofrecerle a una empresa?

Uno de los aspectos más valorados del talento femenino está en íntima relación con los beneficios asociados a la flexibilidad y al trabajo realizado desde el hogar, lo que les permite tener mucha mayor plasticidad a la hora de asumir los múltiples desafíos a los cuales el talento femenino se ve cada vez más enfrentado. En este sentido, el crecimiento que está teniendo la diversidad como valor dentro de las organizaciones es uno de los aspectos que más impacta positivamente en el crecimiento del talento femenino.

Hay algunos casos paradigmáticos que deberíamos considerar; entre ellos, que varias de las empresas más importantes a nivel mundial hoy en día están lideradas por mujeres. Y se trata de compañías que fueron visualizadas en otros tiempos como exclusivamente de hombres. Así ha ocurrido, por ejemplo en la Argentina, con General Motors, presidida, al momento de escribir este texto, por Isela Constantini; con Pfizer, a cargo de Anne Nijs; con la empresa Alliance de seguros, conducida por Fabiana Castiñeira; Fabricia Degiovanni es la directora general de Microsoft y Silvia Tenazinha, de Oracle. Lo mismo sucede a nivel mundial, donde empresas muy importantes como Hewlett-Packard, Petrobras, Xerox, IBM y Pepsi, tienen en su cargo máximo a una mujer. También hay casos importantes como Honda, que designó a una mujer para liderar sus destinos a nivel global, en una cultura tan machista como la japonesa.

Aporte de la mujer en las organizaciones

Sally Helgesen y Julie Johnson, en *The Female Vision: Women's Real Power at Work* (La visión femenina: El real poder de las mujeres en el trabajo), sostienen que, dentro de las compañías en las que trabajan, las mujeres deben mostrar su visión femenina, porque las organizaciones no tienen que neutralizar sus voces y masculinizarse. Actuar conforme a esta visión requiere, además de volver visible la mirada femenina, reclutar aliados, responder por sus acciones y mantenerse totalmente concentrados en el presente. Para encontrar caminos diferentes, nuevas respuestas y soluciones, es imprescindible que dentro del mundo laboral las mujeres no se masculinicen, sino que sostengan su femineidad y, desde allí, hagan su aporte. Un trabajo significativo será aquel que le permita a la mujer desplegar todas sus capacidades y sus aptitudes, que le brinde mucha mayor posibilidad de crecimiento en las organizaciones.

Una de las ideas más impactantes de este libro es que, a pesar del mito de la fuga de cerebros femeninos, las mujeres usualmente abandonan sus empleos porque buscan una alternativa laboral más gratificante. Ésta es una de las cuestiones que también he visualizado en mi experiencia: las mujeres intentan desplegar todas sus capacidades y no sentirse abrumadas por la carrera organizacional masculina. Muchas veces hay una malinterpretación de cuáles son las razones por las cuales las mujeres se van de las empresas y esta malinterpretación lleva a una toma de decisiones equivocadas.

Hoy en día se están implementando en las organizaciones muchos programas de impulso al talento femenino. Sin embargo, no necesariamente estos programas dan buenos resultados; incluso, es evidente el efecto negativo que generan algunos, ya que en muchas circunstancias se toman decisiones exclusivamente por género, repitiendo, de manera invertida, también un prejuicio: se toman mujeres exclusivamente por ser mujeres y no por sus capacidades. Cuando eso ocurre, la mujer también se siente mal —lo mismo ocurre con los hombres—: no hay que incorporarla ni promoverla

por ser mujer, sino por su experiencia y desempeño. Lo concreto es que las mujeres, a partir de la diversidad de su pensamiento, aportan otra visión del negocio. La presencia de mujeres en el ámbito laboral genera una multiplicidad de oportunidades para todos.

En mi opinión, lo recomendable es incorporar la noción de diversidad en un sentido más amplio, desde el punto de vista de que todas las personas son distintas y que la posibilidad de entender esa unicidad, esa distinción que hay en cada uno puede potenciar el talento colectivo. Más allá de todos los programas que se están realizando en la actualidad en relación con el fomento y el impulso de la mujer, lo que las mujeres piden especialmente es un acompañamiento en momentos vitales, críticos e importantes, y flexibilidad. Y esto es aplicable a hombres y mujeres; no hay que sesgarse exclusivamente a la cuestión del género femenino. Todos los integrantes de una organización son potenciales receptores de este tipo de ventaja.

Desde mi experiencia, las mejores iniciativas vinculadas con el género femenino tienen que ver con la integración de un comité de diversidad, que debe estar constituido por hombres y mujeres. En segunda instancia, es importante contar con programas de desarrollo y de redes de contacto entre mujeres, que les permita entender, conocer y visualizar oportunidades diferentes dentro de sus conexiones, de sus pares, de personas que pasen por situaciones similares. El otro aspecto a considerar es la promoción de modelos que sean ejemplares y positivos, de *role models*; ejemplos en los cuales ellas se puedan ver representadas y con los cuales puedan consultar sobre ciertas situaciones concretas. También es importante flexibilizar al máximo el ambiente laboral, respecto a horarios, transporte y trabajo desde el hogar. Es fundamental el acompañamiento del personal femenino en momentos vitales críticos: el casamiento, el embarazo, la crianza de los niños, el cuidado de adultos mayores, porque aún hoy la mujer sigue teniendo un rol fundamental en este tipo de situaciones que

marcan la vida. Si la organización acompaña a la mujer en esos momentos vitales, la mujer también tendrá una mayor fidelidad hacia la organización a largo plazo, y ambas partes se verán favorecidas.

Otra cuestión importante es contar con un conjunto de estrategias que permitan que no haya discriminación durante los procesos de selección. En numerosos casos se ha visualizado que tener una capacitación de todos los selectores en el proceso previo a las entrevistas de selección fomenta e impulsa que la mujer tenga igual calidad y cantidad de posibilidades que el hombre. En este sentido, entre otros aspectos, las organizaciones deben dejar de lado los prejuicios, las presunciones respecto a muchos temas, como el impacto negativo que podría llegar a tener una mujer en edad fértil, y considerarlo desde el punto de vista positivo, porque tener diferentes perfiles, estilos, hombres y mujeres potencia a una organización. En nuestros días, muchas empresas están evolucionando mucho más aún y ya están trabajando en lo que se denomina GLBT (gays, lesbianas, bisexuales y transexuales), con políticas y prácticas proactivas de inclusión y valoración.

Sabemos que los modelos familiares han evolucionado, que los tipos de parejas han sufrido un avance sistemático en diferentes lugares del mundo y que los criterios tradicionales que se utilizaban han dejado ya de funcionar. En el futuro esto va a seguir evolucionando y modificándose, por eso más que nunca es bueno tener una visión bien amplia y abierta respecto al tema y tratar de considerar las diferentes situaciones que se presentan.

Aún queda mucho por hacer

Según McKinsey, el tema de la diversidad está teniendo en el presente mayor preponderancia en la agenda de los ejecutivos. Dentro de las empresas latinoamericanas se está trabajando más para atraer y fidelizar a las empleadas femeninas, al talento femenino, cuando se sabe que aún hoy tienen un bajo nivel de participación en los niveles más altos. Tratando de entender cuáles

son las diferentes barreras por las cuales deben pasar, McKinsey señala que, aunque las empresas están comprometidas en tratar de modificar el tema, las mujeres consideran que lo que se hace aún no es lo suficiente y sugieren trabajar más sobre estos aspectos:

- Condiciones de trabajo más flexibles.
- Programas que le permitan a la mujer conectarse y tener modelos de referencia.
- Servicios de soporte para poder conciliar la vida personal y la laboral.
- Reclutar, retener, promover y desarrollar más a las mujeres dentro de las organizaciones.

En este sentido, se observa una disonancia: los hombres piensan que se está haciendo más de lo que se hacía antes, mientras que las mujeres consideran que todavía no se hace lo suficiente. Según la investigación realizada por McKinsey, en aquellas compañías en las cuales hay un número significativo de mujeres en los roles de liderazgo, el retorno financiero es alto, con lo cual también es una buena decisión de negocios tener mujeres en puestos gerenciales.

Por otro lado, es importante destacar cuáles son, según el mismo estudio, las barreras que identifican las mujeres para poder llegar al alto nivel gerencial. En primer lugar, la doble responsabilidad o doble carga: las mujeres tratan de balancear el trabajo y sus responsabilidades domésticas. La segunda barrera más importante consiste en estar todo el tiempo disponible, en cualquier lugar donde el personal se encuentre, como si fueran médicos de emergencia y estuvieran de guardia las 24 horas, todo el año. La tercera barrera es la falta de servicios y de políticas profamiliares o servicios de soporte. También influye la ausencia de modelos ejecutivos femeninos que puedan imitarse y la tendencia de las mujeres a no autopromoverse para seguir ascendiendo en la escala. Sigue limitando el desarrollo de las mujeres a nivel laboral que opten por irse de las organizaciones voluntariamente; que

algunas se vinculen de una manera menos efectiva que los hombres en las redes internas de las organizaciones y que algunas tengan menor nivel de ambición que los hombres. Sólo el 11% considera que no hay barreras, y esto es importante. La recomendación final de este estudio es que los altos niveles deben promover condiciones de trabajo flexible, monitoreadas por el número uno de la organización, y desarrollar todo tipo de servicios que puedan ayudar al equilibrio intra y extralaboral.

Más allá de que hay mucho por hacer, lo cierto es que el compromiso con la diversidad se ha incrementado y que en la actualidad hay más empresas que prestan una mayor atención a todo lo vinculado con la diversidad de género, algo que se está considerando como una prioridad estratégica. ¡No sólo por «tolerarlo», sino valorándolo, comprendiendo que es un activo clave para capitalizar!

Los traslados al exterior deben estar bien programados

*Prepárate para lo peor, espera lo mejor y acepta lo que llegue con
alegría.*

HANNAH ARENDT

Con la casa a cuestas

He conocido numerosos casos de gente que se ha ido al exterior; algunas historias son exitosas, otras menos. Tal vez una de las que más me impactó, por las consecuencias que se generaron, fue la de un joven argentino muy respetable, con una carrera brillante tanto en la etapa secundaria como en la universidad, que tuvo su primer trabajo en una compañía multinacional gracias a una beca. Se trataba de un programa de jóvenes profesionales distribuidos en toda Latinoamérica.

Federico se recibió como ingeniero a los veintitrés años. Al año siguiente de haber egresado, trabajó tres meses en México, tres en Brasil, tres en Chile y tres en Uruguay. Esos primeros pasos en el mundo laboral le dieron muchas satisfacciones. Su familia estaba muy orgullosa de él; lo mismo ocurría con su grupo de amigos, que siempre lo acompañó y apoyó en cada una de sus experiencias. Entre un destino y otro, cada tres meses podía volver a Buenos Aires, y reencontrarse con sus seres queridos. En cada una de esas oportunidades, podían intercambiar experiencias y hablar de las expectativas de cada uno; la carrera internacional era lo que más motivaba a Federico, lo que realmente lo entusiasmaba.

Después de trabajar un año completo en el exterior, le propusieron regresar al país para tener la primera experiencia de jefatura, a cargo de todo el departamento de Innovación que se estaba generando en la compañía. Durante tres intensos años trabajó allí y logró desarrollar un par de productos que fueron estrella, y eso le permitió continuar con un derrotero internacional muy interesante. Ganó varios premios, pues sus productos fueron sumamente exitosos. Antes de viajar a su nuevo destino en el exterior, que esa vez era la ciudad de Madrid, Federico se casó con quien fuera su novia durante los últimos tres años, y decidieron encarar la experiencia europea en pareja.

En España, le asignaron el cargo de gerente de un departamento; la tarea le resultó muy accesible por el idioma, la cultura y la gente con la cual trabajaba. En Madrid, Federico logró desplegar al máximo todas sus capacidades y rápidamente se convirtió en uno de los gerentes más jóvenes y con mayor potencial, que mostraba a diario el mejor desempeño dentro de la compañía. Durante ese tiempo en España nació su primer hijo, que al principio presentó algunas dificultades de salud, pero por suerte logró superarlas; su esposa se dedicaba enteramente al pequeño mientras Federico seguía desarrollando su carrera profesional. Tras esa experiencia en Madrid, lo convocaron para trabajar en la casa matriz, radicada en Basilea. Mientras Federico trabajó allí durante tres años, nació su segundo hijo, una niña. Aunque su trabajo lo llevaba a desplazarse por todo el mundo, ni él ni su esposa olvidaban sus orígenes, ni su gente. Por eso, a la hora de decidir cómo continuar la carrera profesional, decidieron regresar a la Argentina.

Su trayectoria profesional le permitió a Federico seguir creciendo en la compañía, fuera y dentro de nuestro país, hasta que decidieron enviarlo a China, a cargo de un importante proyecto, que, si era exitoso, produciría muchos beneficios para la organización. Esa vez su esposa no estaba tan convencida de seguirlo, pero él insistió. Sus hijos no tendrían ningún problema pues podrían estudiar en una escuela americana; se adaptarían enseguida a la nueva realidad. Aunque Federico trataba de convencer a su esposa, era consciente de que China iba a ser un desafío muy grande para su familia; entonces, para poder tener un mayor soporte familiar, le ofreció a su esposa que la madre de ella también los acompañara. Era una mujer viuda, con una única hija. La esposa de Federico accedió a la propuesta y los cinco viajaron a China.

Nuevamente él tenía una enorme oportunidad de demostrar sus capacidades. Y si bien los éxitos y experiencias laborales positivas se sucedían, los desafíos lo llevaban a viajar constantemente por todo el mundo; esto repercutía negativamente en sus hijos, que

sufrían muchísimo la ausencia del padre. El sustento económico era muy importante —podían acceder a todo lo que quisieran comprar—, pero se encontraban muy alejados de la Argentina y los viajes para ver a los familiares y amigos cada vez eran menos frecuentes. En medio de esta realidad tan dispar, los hijos de Federico empezaron a manifestar inconvenientes en el colegio y el matrimonio entró en crisis. Paradójicamente, cuanto más crecía Federico en la empresa, cuantos más beneficios económicos recibía, más se notaba el impacto que su dedicación al trabajo producía en sus vínculos familiares, en toda su familia. Pero su motor de crecimiento, su gran impulsor seguía siendo su carrera, y a eso apostaba, por encima de todo.

Transcurridos otros tres años, la compañía le ofreció que se trasladara de China a la India, el nuevo mercado a desarrollar; le dijeron que él era la estrella que podía llevar adelante ese proyecto. Su esposa se opuso terminantemente y sus hijos también se negaron a un nuevo traslado; sin embargo, Federico decidió seguir adelante con la idea y aceptó la propuesta. ¿Cómo resistirse si la oportunidad económica era enorme y la profesional, mucho mayor? Aun con la oposición de su familia, viajó a la India. Su esposa y sus hijos, junto con su suegra, regresaron a Buenos Aires.

A más de veinte horas de distancia, si bien Federico y su esposa seguían formalmente casados, la relación era muy tensa. Por otra parte, aunque su familia decidió regresar a la Argentina, la realidad aquí era muy diferente de la que habían vivido hasta ese momento: eran otros niveles de confort, otro estándar de vida, sin escuela americana ni atención permanente. En este sentido, la empresa no le brindó ningún tipo de servicio de asistencia a su familia. Sumado a la dificultad para readaptarse, se sentían muy solos, sin los núcleos de amigos que habían tenido en otros tiempos.

En esta nueva escena familiar, los hijos de Federico comenzaron a manifestar diferentes tipos de enfermedades. Ya adolescente, su hijo mayor comenzó a consumir alcohol. A tanta distancia, no era mucha la información que Federico tenía, pero, durante un viaje a

Buenos Aires, detectó el problema. Las discusiones y los mutuos reproches entre Federico y su esposa eran constantes, interminables. Un día, en medio de un cruce cargado de agresión, Federico le dijo a su esposa que estaba enamorado de otra mujer. La confesión trajo como consecuencia inmediata que Federico y su esposa iniciaran los trámites de divorcio. Y sus hijos acusaron la carga mayor de tanta zozobra: su hijo continuó refugiándose en el alcohol, y su hija empezó a dar señales de padecer anorexia.

En medio de una situación familiar tan compleja y al rojo vivo, Federico pidió un mes extra a la compañía para recomponer su familia. No era tan fácil poner orden en tan pocos días, encausar lo que había perdido su rumbo de manera progresiva. La situación era bien complicada: Federico tenía en Asia la posibilidad de seguir creciendo y de ganar mucho dinero, también había encontrado nuevamente el amor, pero no podía negar que su familia se caía a pedazos. Luego de un par de diálogos bastante complejos con su ex mujer, sus hijos y su nueva pareja, decidió seguir avanzando con su carrera profesional.

Con su nueva pareja, Federico fue padre por tercera vez. Aunque estaba muy enamorado de su segunda mujer, no interrumpió la comunicación con su primera esposa y sus hijos adolescentes. Las oportunidades en la organización continuaron, hasta que luego de diferentes experiencias, decidieron que regresara a trabajar a la Argentina. Si bien vino acompañado esta vez por su nueva familia, aquí se encontró con una realidad que seguía siendo muy dolorosa: sus hijos no lograron encaminar sus vidas y su primera esposa estaba sumida en una depresión profunda. La cuestión se agravó cuando la compañía decidió retirarle el apoyo y gran parte de sus ahorros empezaron a esfumarse en el intento de reparar la salud de sus hijos.

Después de un par de años, la compañía fue absorbida por otra mucho más grande y, luego de un arduo proceso de negociación, Federico se retiró tras más de veinte años de trabajo. Había logrado una excelente *performance* profesional, pero se recriminaba a sí

mismo por las decisiones que había tomado a lo largo de su carrera. Era mucho lo que había ganado y mucho más aún lo que había perdido.

Mitos sobre la expatriación

√ «Para crecer hay que mudarse.»

Esto no es necesariamente así. Los movimientos que se producen hoy en las organizaciones son también horizontales, dentro de la propia organización local. También es cierto que hay organizaciones en las cuales, si uno no se traslada, no se muda, no crece; sin embargo, en la actualidad se visualizan muchos casos y muchas situaciones de personas que tienen puestos regionales, con base en sus lugares de origen y que las oportunidades de crecimiento se dan en diferentes tipos de responsabilidades que la gente va asumiendo.

√ «Las transferencias, la expatriación, la relocalización es sólo para los hombres.»

Esto también está dejando de ser realidad, ya que hay muchas mujeres que han tenido oportunidades en otros puntos geográficos. No es una cuestión de género, sino que las posiciones y oportunidades en las grandes organizaciones depende más de la capacidad, la competencia, la habilidad de las personas.

√ «La familia se adapta rápidamente a los cambios de lugar.»

Hay familias que se adaptan y otras que no. La rapidez con que se logra una buena adaptación tiene que ver con distintos factores: la constitución familiar y la solidez que tenga la familia antes de la transferencia, el lugar del traslado y, fundamentalmente, el apoyo que la compañía le brinde a la familia para que el proceso de adaptación sea mucho más simple.

√ «Si te vas, seguro te llenás de plata.»

No necesariamente una transferencia o una expatriación implican ganar mucho dinero. Cuando uno se transfiere, surgen muchos otros gastos, que dependen de una multiplicidad de factores, entre ellos los impositivos, la tasa de cambio a la cual se convertirá el dinero y cuál es el valor neto que finalmente uno termina cobrando al finalizar cada mes. Hay también toda una serie de erogaciones que empiezan a generarse con una transferencia, por lo cual no es tan cierto que trabajar en otro país implique un incremento monetario.

√ «Afuera siempre es más fácil, la pasás genial.»

Afuera no siempre es más fácil. Muchas veces implica que el trabajo y la vida en otro lugar sean mucho más difíciles y complejos. Siendo local, uno conoce las diferentes variables del lugar y llega a dominar los diversos aspectos de su trabajo, el desenvolvimiento familiar, el modo de encarar los vínculos, el alcance de algunas relaciones, etc. Por eso, es muy recomendable tener la posibilidad de hacer un viaje previo para ver cómo es el lugar, para un *look and see*: observar y conocer en detalle el nuevo destino.

√ «Enseguida te olvidás de todo y te enganchás.»

Creo que, tal vez, éste es uno de los prejuicios más difíciles de contrarrestar, uno de los mitos más grandes. Claro que una transferencia afecta nuestras vidas —y las de aquellos que nos acompañan y de los que se quedan— y se necesita un tiempo de adaptación para ubicarse bien. Nuestras emociones y sentimientos, y los de nuestros familiares, de nuestros seres queridos, se ven afectados con una transferencia. No es tan sencillo ni automático. Dejar el lugar de origen, para muchos, implica el precio del desarraigo.

√ «Irse es un camino de ida.»

Es verdad que para mucha gente irse puede ser un camino de ida, y que ya no regresen a su país de origen. Para algunos expatriados, el país en el que nacieron y crecieron se convierte sólo en un referente del pasado, pero en otros muchos casos esto no ocurre. Quedarse o regresar depende, en cada caso, de la persona, de su familia, de la organización, del país al cual se está destinado y, obviamente, de las condiciones que se den en cada momento en particular.

Los traslados por trabajo en el mundo actual

El tema de los expatriados, en especial en las organizaciones multinacionales, constituye una problemática por demás importante. En un mundo que se está globalizando de manera creciente, en el que las fronteras tienden a eliminarse, debemos considerar el impacto que tiene en las personas dejar su lugar de origen y trasladarse a otro país; esta realidad repercute también en quienes las rodean y en sus equipos de trabajo. Desde este punto de vista,

ocuparse antes, durante y después del traslado ayuda a neutralizar los efectos de los cambios que se producen, para que la asignación de la persona pueda ser generativa, productiva, positiva, y no produzca un impacto negativo innecesario.

Primero entendamos que hay capacidades que se desarrollan sólo en determinados lugares y que hay personas que tienen ciertas competencias específicas y son útiles en ciertos momentos y espacios. También es necesario entender que la naturaleza de muchas organizaciones consiste en buscar que su talento sea global, que su personal tenga experiencias en distintos lugares del mundo. De ahí nace la figura del expatriado, que, como lo indica el término, es alguien que está viviendo fuera de su país de origen. Cabe hacer aquí una distinción inicial: existen aquellos que *son enviados* por su empresa a trabajar en otro país y aquellas personas que, *por decisión propia*, dejan su país de origen para probar suerte en otras partes. En este capítulo, nos ocuparemos en particular del primer caso.

Muchas veces es una decisión exclusiva de la compañía y la persona es simplemente una víctima de la situación. En este sentido, cuando no está de acuerdo, la probabilidad de éxito disminuye muchísimo, y ni que hablar cuando la familia tampoco aprueba el traslado. La experiencia y las distintas historias muestran que este tipo de decisiones deben ser consensuadas por todas las personas que participan en el proceso. Es fundamental incluir a la pareja y a la familia de quien va a ser transferido a una locación transnacional o internacional —lo mismo ocurre si el traslado es dentro del país—, y entender todas las implicancias que tiene este tipo de transferencia.

Realizados todos los trámites previos, y validadas todas las tareas anteriores a la transferencia, viene el momento mismo de la transición, que es uno de los instantes más críticos, porque la persona debe dejar su equipo anterior para integrarse a uno nuevo; debe dejar su familia, sus afectos, su marco social. Es importante encarar un traslado con absoluta transparencia en cuanto a todos

los derechos que tendrá la persona, cuántos viajes a su lugar de origen podrá realizar, qué continuidad brindan las escuelas elegidas para sus hijos, si su pareja también trabajará o no, y todos los aspectos a considerar para que la transferencia sea ordenada.

La transferencia de la familia merece una atención especial: la persona transferida debe contar con tiempo para estar con ellos y asistirlos; para conocer la escuela, los vecinos, la casa, si su pareja tendrá acceso y derecho a trabajar o no. Se debe garantizar que tenga todos los elementos requeridos para que la experiencia sea positiva y no sufrir inútilmente. Mientras está en el exterior, durante su asignación, es importante que haya un seguimiento de la situación de su familia; que, si alguno de ellos no se adapta, tengan la posibilidad de retornar; que puedan sostener contacto permanente con la familia de origen.

El éxito de una transferencia depende de que se la enfoque con un abordaje integral. Cuando esto no ocurre, las manifestaciones o las exteriorizaciones de las consecuencias pueden verse tanto en el desenvolvimiento laboral de la persona transferida, como en los aspectos físicos y psicológicos. Lo mismo se visualiza en quienes la acompañan. Por lo tanto, el cuidado de la organización debe ser antes, durante y después de la transferencia, para que la persona pueda trabajar de la mejor manera en su lugar de destino tanto al irse como al regresar, para que todo sea saludable, generativo, productivo, y que la experiencia sea positiva en el más amplio de los sentidos.

El rol de las compañías y los expatriados

En el libro *The Expert Expat: Your Guide to Successful Relocation Abroad: Moving, Living, Thriving* (El expatriado experto: Tu guía para una relocalización exitosa en el extranjero: mudándose, viviendo y prosperando), Melissa Brayer Hess y Patricia Linderman plantean que, debido a la falta de preparación, los expatriados suelen irse sin el tiempo suficiente como para prever determinadas cuestiones y

lograr todos los objetivos propuestos; quienes son transferidos por las compañías se enfrentan a una problemática especial. El tiempo de preparación y de locación requiere, en primer término, información formal: visas, documentación y detalles acerca de cómo desplazar las pertenencias personales. Luego están las cuestiones vinculadas con el aprendizaje de la cultura y el idioma del país de destino; la información referida al propio trabajo y al lugar en el cual se va a vivir; el soporte que se recibirá; las condiciones de vivienda; la asistencia a los familiares; las escuelas si se tiene hijos, y, por supuesto, todo lo concerniente a las finanzas, impuestos y seguros. Una de las cuestiones que más he visualizado surge de la distorsión entre lo imaginado y la realidad de cualquiera de estos detalles, y el impacto enorme que tiene en el expatriado: se sobreentiende que estos aspectos van a estar resueltos y, sin embargo, cuando la realidad no se ajusta a lo pensado, el impacto negativo es enorme. Muchas veces se viaja con la ilusión de llegar a un lugar donde va a estar todo listo y lo cierto es que, al arribar, nada está preparado, hay que generar una nueva realidad, una nueva vida.

Pensemos que cuando uno realiza un simple viaje de recreación también debe hacer averiguaciones previas. Cuanto más nos informemos previamente, más nos cubriremos y habrá menos sorpresas desagradables. Y cuando uno viaja con la familia y se desplaza con su esposa o esposo y los hijos, la toma de resguardos se complica más todavía. El otro aspecto que tenemos que considerar es que los hijos de los expatriados son «hijos de una tercera cultura», porque son criados en distintos lugares. Esto presenta muchas ventajas, y también algunas desventajas. Lo tramposo es que muchas veces se maximizan las ventajas y se desvalorizan las consecuencias negativas del hecho de vivir en otras culturas. Esto, en sí mismo, no es bueno ni malo, depende de cómo se lo encare, de la seguridad de quien se traslada y de la consolidación familiar que se tenga. Si la familia está bien consolidada antes del viaje, la nueva experiencia puede brindarles a todos una oportunidad de mayor crecimiento, de expansión. Pero si

no es así, si hay ciertas cuestiones poco claras, las consecuencias negativas pueden ser aun mayores a las que había antes del traslado.

En *The New American Expat* (El nuevo expatriado norteamericano), William Russel Melton detalla claramente cuáles son los pasos que hay que dar para tener una expatriación positiva. Señala la necesidad de una clarificación previa, la importancia de la comunicación, entender bien el impacto económico que vendrá, porque no siempre ser expatriado provoca de por sí una ventaja positiva. Aspectos como la cobertura médica y la educación pueden ser clave una vez aterrizados en el nuevo lugar. Otro aspecto fundamental a considerar es la personalidad de quien se traslada: tiene que adecuarse de manera correcta a los nuevos desafíos, a través de la humildad, el respeto y la confianza.

Actualmente hay dos fuerzas que están chocando en el mundo: la discriminación, que intenta enaltecer el nacionalismo y las particularidades de un país, y otra fuerza que potencia el entendimiento y la globalización. Estas dos fuerzas afectan de manera disímil la expatriación de personas por razones laborales y profesionales.

Los especialistas indican que, para tener una transferencia saludable, en primer lugar, quien se traslada y su familia deben realizarse un chequeo médico completo y psicológico, y que el médico de cabecera escriba una carta describiendo todas las complejidades de salud que observe (preferentemente en inglés o en un idioma que sea entendible en cualquier país), para que esta evaluación sea tenida en cuenta en los futuros chequeos médicos o en caso de alguna emergencia. Cuando uno está en el exterior, es mucho más difícil tener acceso a este tipo de información. Es importante investigar todos los recursos que ofrece el país de destino, y determinar los aspectos que cubre la póliza de salud. Una vez instalados, es muy importante entender que no es el propio país y que hay que valorar lo que le brindan, y entender que se manejan

de otra manera, con otros códigos; disfrutar de las diferencias y disponerse a aprender.

Lo bueno de trabajar en otros países

Tal como se describe en el artículo «Making it Overseas» (Triunfando en el exterior), de Mansour Jadivan, Mary Teagarden y David Bowen, otro aspecto importante a considerar en relación con trabajar en el extranjero es revisar cuáles son los atributos que definen hoy a los líderes globales. Son personas que tienen una capacidad diferencial, que cuentan con la ventaja de haber vivido fuera de su país. Al enfocar este tema, Jadivan, Teagarden y Bowen se detienen en los conceptos de capital intelectual, capital psicológico y capital social. El capital intelectual tiene que ver con el conocimiento general y la capacidad de aprender. Los líderes globales poseen una visión global de los negocios, un conocimiento de la complejidad, una mirada cosmopolita por el solo hecho de haber vivido en diferentes lugares. Respecto al capital psicológico, destacan que quienes se desempeñaron en otros lugares son más abiertos a las diferencias y muestran una mayor capacidad de enfrentar el cambio. En ellos se observa, en general, una pasión por la diversidad, cierta sed por la aventura y una convicción personal, la tendencia a estar más seguros ante ciertas situaciones. Gracias a su capital social, los líderes expatriados han sido capaces de construir relaciones con gente diferente en cada uno de los lugares donde vivieron. Esto está vinculado con la empatía intercultural, con el impacto interpersonal y con la diplomacia.

Evidentemente viajar y, sobre todo, vivir en otros lugares, ofrece un conjunto de ventajas comparativas que permiten posicionarse de una manera diferente en el campo profesional, laboral y personal. También hay que pensar que a mucha gente no le fue bien, que tuvo experiencias negativas en sus posiciones en el exterior; sin embargo, todas las experiencias ayudan a crecer, implican un

aprendizaje tanto para los directamente involucrados como para sus respectivas familias.

Amortiguar el regreso

En *The Art of Coming Home* (El arte de regresar a casa), Craig Storti plantea un aspecto muy importante en relación con los expatriados: el impacto que se siente al regresar. Creo que es un tema poco transitado, ya que en estos casos se suele focalizar la salida, el momento en que uno va y la permanencia. En cambio, Storti analiza en este libro que las organizaciones no necesariamente prestan toda la atención que debieran al regreso de las personas. Las alternativas de abordaje realmente tendrían que ser superiores a las que se consideran actualmente; las empresas podrían, por ejemplo, asignar mentores a los empleados tanto cuando se van como cuando regresan.

En general, la carrera que se planifica en el exterior no tiene nada que ver con la que se desarrolla al volver al país de origen. Una estadística señala que el 25% de las personas que regresan, luego de haber tenido una experiencia en el exterior, se van de su compañía. Sin embargo, esta situación puede revertirse con la implementación de estrategias y planes muy sencillos que amortigüen lo que se conoce como «shock cultural de regreso». Lo cierto es que las empresas ofrecen servicios muy vagos de repatriación —y, fundamentalmente, sólo económicos— porque piensan que, como la persona vuelve a su país de origen, donde tiene sus vínculos más importantes, no es necesario cubrir ningún aspecto. Sin embargo, también esta etapa requiere del apoyo de la compañía, de una asistencia especial. Se trata de redefinir el propósito de la persona, para qué está en la empresa, cuál es su carrera futura, cómo será la readaptación al volver a su casa; ayudarlo para que no se sienta como un extranjero en su propio país, a recuperar el vínculo con sus compañeros y colegas. Muchas veces las emociones que surgen al regresar resultan inesperadas y

hay que lidiar con ellas y con los sentimientos contradictorios que invaden a la persona. Lo llamativo es que muy pocas organizaciones cuentan con estrategias y recursos para minimizar esta consecuencia no deseada, a fin de poder brindar un regreso apropiado y exitoso, mucho más pausado y paulatino a su lugar de origen a cada uno de los expatriados.

Las oportunidades y las amenazas

A lo largo de mi carrera he convivido con muchísimas personas que experimentaron traslados, tanto de locación dentro del mismo país como al exterior, y yo también he pasado por esta compleja y multifactorial situación. He visto grandes éxitos y rotundos fracasos. Grandes progresos laborales y profesionales y dramas familiares; excelentes avances familiares y muy malas experiencias laborales.

Considero que hay varios factores críticos que potencian la posibilidad de que este tipo de vivencia sea favorable, entre los que se encuentran la fortaleza y la salud psicológica, emocional, física y familiar, la solidez del vínculo en la pareja y el núcleo íntimo. Muchas veces determinadas situaciones que estaban sólo en estado de latencia suelen emerger y la distancia juega un rol clave como disparadora de las mismas.

De igual modo, como en muchas otras circunstancias, hay que balancear —entre otros— lo laboral, lo económico, lo familiar, lo social y lo afectivo. No todo lo que brilla es oro, y las condiciones idílicas que suelen presentarse a priori no necesariamente son así cuando se arriba al lugar del destino; asimismo no todo es tan oscuro como se ve a cientos de kilómetros, y al arribar muchas veces es mejor que lo esperado.

Pero hay que ser realistas, sinceros y honestos; no apresurarse a tomar las decisiones —aunque suene increíble, ¡en muchos casos estas determinaciones tan importantes se definen en un fin de semana!— y pensar en todas las variables antes de iniciar un

recorrido que puede ser el viaje al país de las maravillas o al tren fantasma...

Así como he conocido a muchos colegas que han vivido en más de diez locaciones junto a sus familias a lo largo de su trayectoria, que están muy felices de haberlo hecho —así como sus familiares directos— y ello les ha permitido progresar con éxito personal, familiar, social, profesional y económico, también sé de otros con cónyuges que han pasado por profundas depresiones, divorcios como consecuencia de los traslados, hijos que manifestaron sus angustias con anorexia y bulimia o con diferentes tipos de adicciones —llegando a internaciones prolongadas en instituciones especializadas y aún no recuperados—, personas que no han podido trasladarse debido a que sus exesposos no le permitieron llevarse a los hijos por un plazo prolongado, padres que no vieron a sus hijos por muchos meses, niños que no se adaptaron a las escuelas internacionales, personas que no pudieron acompañar a sus padres en enfermedades complejas o que no pudieron convivir con ellos sus últimos días o asistir a sus funerales, progenitores que no asistieron a los nacimientos de sus hijos, etc.

Sintetizando, como en otros aspectos de la vida, hay que tener una mirada bien amplia y decidir a conciencia la gran posibilidad de una transferencia, considerando que son muchas las oportunidades que se presentan, pero que, si se omiten u ocultan las amenazas, las consecuencias negativas pueden ser de alto impacto. Y en estos casos, como en muchas otras ocasiones, el dinero o el éxito profesional no son las únicas recompensas ni las más importantes. El traslado es una decisión de vida —no sólo para el trabajador—; una persona no es una valija que viaja por el mundo. Tiene emociones, sentimientos, padres, pareja, hijos, amigos... Humanizar la situación, en lugar de cosificarla, es un primer paso para encontrar la luz aspirada al final del camino. Potenciar las oportunidades sin desconocer las amenazas, con perspectiva amplia, holística, madura y de largo plazo, para que sea una

verdadera experiencia positiva, en el más amplio sentido de la palabra.

Epílogo

El trabajo no es hacer dinero, usted trabaja para justificar la vida.

MARC CHAGALL

El mundo laboral nos presenta innumerables situaciones cada día, todas ellas protagonizadas por los actores principales que desarrollan su actividad en las empresas: su gente, el activo más importante que tienen, quienes brindan el verdadero valor agregado y el factor diferencial de ventajas comparativas. El talento que trabaja en las organizaciones, que, a pesar de representar el bien máspreciado y más difícil de conseguir, no necesariamente es valorado, considerado y abordado de la manera que se lo merecería. Porque las personas, a diferencia de las cosas, tienen emociones y sentimientos, historia y futuro, trayectorias y proyección y, así como son los que habilitan la generación de resultados extraordinarios, también requieren atención, cuidado y entendimiento de su situación particular. Y muchas veces se pasa por alto y se naturalizan ciertos fenómenos que impactan en ellos.

Soy un convencido de que con una visión clara, firme convicción, consistencia, coherencia, perseverancia y persistencia, los espacios laborales pueden convertirse en lugares maravillosos en los que la gente pueda liberar su potencial, expandir su talento natural y nutrirse del genio colectivo para generar resultados extraordinarios. Invertir en gente no implica necesariamente erogación económica, sino emocional, de tiempo y dedicación; requiere ponerlo como tema prioritario en las agendas de los que tienen la responsabilidad de conducir los destinos. Y cada una de las ideas, cada uno de los conceptos es aplicable a cualquier tipo de organización, desde las más pequeñas a las más grandes, sean familiares o coticen en la bolsa, nacionales, multilatinas o corporaciones multinacionales.

Hablar sobre la motivación, la ética, el talento, el estrés, la innovación, el amor, las conversaciones difíciles, el acoso laboral y sexual, el liderazgo, las mujeres y los traslados al exterior es poner en el centro de la escena once de los temas más candentes que acontecen en las organizaciones y de los que muchas veces sólo se habla a partir del rumor o de los supuestos. He tratado de instalar el debate, de generar la discusión, de aportar una opinión. Porque estoy seguro de que, de esta manera, colaboraremos en desarrollar empresas más conscientes, más responsables, más diversas e inclusivas. Empresas en las que permanentemente se piense en la gente y desde la gente, en las que las personas sean protagonistas, con responsabilidad y compromiso incondicional, en las que sus valores sostengan los proyectos —aun en los momentos más difíciles—, en las que se respire en la cotidianidad con naturalidad, libertad, felicidad y ética en su sentido más amplio. Que alcancen resultados de negocio superiores y sostenibles, sin que ello implique impactar negativamente en la gente. Organizaciones en las que los mejores aspiren a trabajar algún día y quienes trabajan en ellas renueven a diario su contrato por convicción y decisión, no por costumbre. Son las que se ganan el respeto de todos, algo tan difícil de lograr. En síntesis, cumplir ese sueño de tener EMPRESAS MÁS HUMANAS.

Este mundo que para algunos parece sólo utópico e ideal ya empieza a ser una realidad en las mejores empresas. Y tengo la convicción de que aquello que hoy es aspiracional será cuestión de supervivencia dentro de poco tiempo. Por suerte, de nosotros depende. Ahí está el reto al que nos enfrentamos.

Bibliografía

Introducción

Botnick, Chaim Y.: *Think Excellence: Harnessing Your Power to Succeed Beyond Greatness*, Dallas, Texas, Brown Books, 2011.

Denning, Stephen: *The Leader's Guide to Storytelling, Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2005.

Rovira Celma, Alex y Trias de Bes, Fernando: *La buena suerte. Claves de la prosperidad*, Barcelona, Ediciones Urano, 2004.

Smith, Paul: *Lead with a Story. A Guide to Crafting Business Narratives That Captivate, Convince, and Inspire*, New York, NY, Amacom, 2012.

1. La gente trabaja mejor cuando está motivada

Burchell, Michael y Robin, Jennifer: *The Great Workplace, How to Build it, How to Keep it and Why it Matters*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2011.

Corporate Leadership Council: *Rebuilding the Employment Value Proposition. Four Strategies to Improve Employee Effort and Retention*, Arlington, VA, Corporate Leadership Council, 2010.

—: *Preparing Your Employment Value Proposition for 2013, Three Strategies for Attracting and Retaining Talent*, Arlington, VA, Corporate Leadership Council, 2013.

Gay Puyal, Francisco: «El Salario Emocional, clave para reducir el estrés», en *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, N° 33, Madrid, Wolters Kluger, 2006. <Disponible en <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>>

- Great Place to Work, What is Great Workplace?* <Disponible en <http://www.greatplacetowork.com/our-approach/what-is-a-great-workplace>>
- Hallowell, Edward M.: *Shine: Using Brain Science to Get the Best from Your People*, Boston, MA, Harvard Business School Publishing, 2011.
- Melamed, Alejandro: *Empresas (+) Humanas. Mejores personas, mejores empresas*, Buenos Aires, Planeta, 2010.
- Nelson, Bob: *1501 Ways to Reward Employees*, New York, NY, Workman Publishing, 2012.
- Pink, Daniel: *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, New York, NY, Riverhead Books, 2009.
- Reyes Contreras, Yolanda y Martínez de León Inocencia: «Los contratos psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones», Universidad de Alicante. Grupo Sistemas de Información en la Empresa, España, 2007. <Disponible en <http://repositorio.bib.upct.es/dspace/handle/10317/897>>
- Rousseau, Denise M. y Tijoriwala, Snehal A.: «Assessing Psychological Contracts: Issues, alternatives and types of measures», en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 1998. <Disponible en [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+%3C679::AID-JOB971%3E3.0.CO;2-N/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+%3C679::AID-JOB971%3E3.0.CO;2-N/abstract)>
- Schein, Edgar: *Psicología de la Organización*, México, Prentice-Hall, 1992.
- Sinek, Simon: *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, New York, NY, Penguin Group, 2011.
- Towers Watson: «The Power of Three, Taking Engagement to New Heights», en *Perspectives*, 2011. <Disponible en <http://www.towerswatson.com/en-PH/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2011/02/The-Power-of-Three--Taking-Engagement-to-New-Heights>>
- Ulrich, Dave y Brockbank, Wayne: *La propuesta de valor de recursos humanos*, Buenos Aires, Planeta, 2005.

Ulrich, David y Ulrich, Wendy: *The Why of Work: How Great Leaders Create Abundant Organizations that Win*, New York, NY, McGraw-Hill Companies, 2010.

2. Se puede ser decente en un mundo indecente

Bazerman, Max H. y Tenbrunsel, Ann E.: «Ethical Breakdowns. Good people often let bad things happen. Why?», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, abril de 2011.

Beard, Alison y Hornik, Richard: «It's Hard to Be Good, But it's Worth it», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, noviembre de 2011.

Chester, Eric: *Reviving Work Ethic, A Leader's Guide to Ending Entitlement and Restoring Pride in the Emerging Workforce*, Austin, TX, Greenleaf Book Group, 2012.

De Cremer, David: «Why Ethics is often Grey and not White: Business Ethics Challenges in a Global World», en *World Financial Review*, 13 de enero de 2014. <Disponible en <http://www.worldfinancialreview.com/?p=448>>

Kaplan Thaler, Linda y Koval, Robin: *Lo Bueno de ser bueno. Conquistar con humanidad el mundo de los negocios*, Barcelona, Alienta, 2007.

Lennick, Doug y Kiel, Fred: *Moral Intelligence*, New Jersey, Wharton School Publishing, 2008.

Moss Kanter, Rosabeth: «It's Time to Take Full Responsibility», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, octubre de 2010.

Simons, Tony: *The Integrity Dividend: Leading by the Power of Your Word*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2008.

Weinstein, Bruce: *Ethical Intelligence: Five Principles for Untangling Your Toughest Problems at Work and Beyond*, Novato, CA, New World Library, 2011.

3. No basta nacer con talento, hay que cultivarlo

Casado González, José Manuel: «El imperio del talento: los TATA», en *Harvard Deusto Review*, Barcelona, febrero de 2008.

Fernández Aráoz, Claudio: «21st Century Talent Spotting, why potential now trumps brains, experience and competencies», en *Harvard Business Review*, Boston MA, agosto 2014.

—: *It's Not the How or the What but the Who: Succeed by Surrounding Yourself with the Best*, Boston, MA, Harvard Business Review Press, 2014.

Fischer, Kristen: *When Talent Isn't Enough, Business Basics for the Creatively Inclined*, Pompton Plains, NJ, Career Press, 2013.

Garelli, Stephane: *Top Class Competitors: How Nations, Firms, and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, 2006.

Goldsmith, Marshall y Reiter, Mark: *Mojo, How to Get It, How to Keep It, and How to Get It Back If You Lose It*, New York, NY, Hyperion, 2010.

Kegan, Robert; Lahey, Lisa y Fleming, Andy: «Does Your Company Make You a Better Person?», en *Harvard Business Post*, Boston, MA, 22 de enero de 2014.

Hoffman, Reid y Casnocha, Ben: *The Start Up of You*, New York, NY, Crown Business, 2012.

Maxwell, John C.: *Talent Is Never Enough: Discover the Choices That Will Take You Beyond Your Talent*, Nashville, TE, Thomas Nelson Publishers, 2007.

Melamed, Alejandro: *¿Por qué no? Cómo encontrar y desarrollar tu mejor trabajo*, Buenos Aires, Planeta, 2012.

Wiseman, Liz y McKeown, Greg: *Multipliers, How the Best Leaders Make Everyone Smarter*, New York, NY, Harper Collins Publishers, 2010.

4. No sólo llega el que trabaja duro

Cryer, Bruce; McCraty, Rollin y Childre, Doc: «Pull the Plug on Stress», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, julio de 2003.

Groysberg, Boris y Abrahams, Robin: «Manage your Work, Manage your Life», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, marzo de 2014.

Hall, Kathleen A.: *A Life in Balance*, New York, NY, Amacom, 2006.

Kelly, Matthew: *Off Balance. Getting Beyond the Work-life Balance Myth to Personal and Professional Satisfaction*, New York, NY, Penguin Group, 2011.

Levy, Lois: *Undress Your Stress, 30 Curiously Fun Ways to Take Off Tension*, Naperville, IL, M.S., Sourcebooks, 1999.

López Rosetti, Daniel: *Estrés, cómo entenderlo, entenderse y vencerlo*, Buenos Aires, Lumen, 2005.

Marsh, Nigel: «How to Make Work-Life Balance Work», Conferences LLC, mayo de 2010. <Disponible en http://www.ted.com/talks/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work>

McGonigal, Kelly: «How to Make Stress Your Friend», Conferences LLC, junio de 2013. <Disponible en https://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend>

Melamed, Alejandro: *Empresas Depredadoras. Recursos Humanos no tan humanos*, Buenos Aires, Paidós, 2006.

Rothlin, Philippe y Werder, Peter: *El nuevo síndrome laboral Boreout*, Madrid, Penguin Random House, 2011.

Selye, Hans: *Stress Without Distress*, Canadá, New American Library, 1974.

5. Hay que innovar para crecer

Albert, Michael: *Parecon, Life after Capitalism*, London, UK, Verso, 2004.

Axelrod, Wendy y Coyle, Jeannie: *Make Talent Your Business: How Exceptional Managers Develop People While Getting Result*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2011.

Babauta, Leo: *The Power of Less*, New York, NY, Hyperion, 2009.

- Boudreau, John W.: *Retooling HR*, Boston, MA, Harvard Business School Publishing Corporation, 2010.
- Effron, Marc y Ort, Miriam: *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*, Boston, MA, Harvard Business School Publishing Corporation, 2010.
- Goffee, Rob y Jones, Gareth: «Creating the Best Workplace on Earth. What employees really require to be their most productive», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, mayo de 2013.
- Harris, Stacey: *The High Impact HR Organizations, Top 10 Best Practices on the Road to Excellence*, Oakland, CA, Bersin & Associates, LLC, 2011.
- Israelite, Larry (editor): *Talent Management: Strategies for Success from Six Leading Companies*, Baltimore, MD, ASTD Press, 2009.
- Kliksberg, Bernardo: *Ética para empresarios*, Buenos Aires, Ediciones Ética y Economía, 2013.
- Mackey, John y Sisodia, Raj: *Conscious Capitalism. Liberating Heroic Spirit of Business*, Boston, MA, Harvard Business School Publishing, 2013.
- Maeda, John: *The Laws of Simplicity*, London, MIT Press, 2006.
- Micic, Pero: *The Five Futures Glasses: How to See and Understand More of the Future with the Eltville Model*, New York, NY, Palgrave Macmillan, 2010.
- Notter, Jamie y Grant, Maddie: *Humanize: How People-Centric Organizations Succeed in a Social World*, Indianapolis, IN, QUE Publishing, 2011.
- Porter, Michael: *Rethinking Capitalism*, Boston, MA, HBR Blog Network, 5 de enero de 2011. <Disponible en <http://blogs.hbr.org/2011/01/rethinking-capitalism/>>
- Porter, Michael y Kramer, Mark: *How to Fix Capitalism and Unleash a New Wave of Growth*, Boston, MA, Harvard Business School, 2011.
- Stein, Steven J.: *Make your Workplace Great, The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization*, Missinoga, ON, Jossey-Bass,

2007.

Ulrich, Dave; Allen, Justin; Brockbank, Wayne; Younger, Jon y Nyman, Mark: *HR Transformation, Building Human Resources From the Outside In*, New York, NY, McGraw-Hill, 2009.

Ulrich, Dave; Younger, Jon; Brockbank y Ulrich, Mike: *HR from the Outside In, Six Competencies for the Future of Human Resources*, New York, NY, McGraw-Hill, 2012.

6. La oficina y el amor no son incompatibles

Careerbuilder. Office romances survey, Chicago, IL, 2013.

<Disponible en <http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/>>

Coutu, Diane L.: «Losing It», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, abril de 2004.

Fister Gale, Sarah: «Office Romance Policies Can Reduce Risk», en *Harvard Business Post*, Boston, MA, 21 de agosto de 2012.

Hewlett, Sylvia Ann: «How Sex Hurts the Workplace, Especially Women», en *Harvard Business Post*, Boston, MA, 24 de agosto de 2010. <Disponible en <http://blogs.hbr.org/2010/08/how-sex-hurts-the-workplace-es/>>

Jaffe, Azriela: *Let's Go Into Business Together, Eight Secrets to Successful Business Partnering*, Pompton Plains, NJ, Career Press, 2001.

Wilkie, Dana: «Forbidden Love: Workplace-Romance Policies Now Stricter, Number of Employers Using them Doubled in Past 8 Years», en *SHRM survey finds*, Alexandria, VA, 24 de septiembre de 2013. <Disponible en

<http://www.shrm.org/hrdisciplines/employeerelations/articles/pages/forbidden-love-workplace-romance-policies-stricter.aspx>>

Wittenberg-Cox, Avivah: «Love and Lust in the 21st Century Office», en *Harvard Business Post*, Boston, MA, 19 de noviembre de 2012. <Disponible en <http://blogs.hbr.org/2012/11/love-and-lust-in-the-21st-century-office/>>

7. Es mejor una conversación difícil que el rumor

Bishop, Susan: «The Strategic Power of Saying No», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, noviembre-diciembre de 1999.

David, Susan y Congleton, Christina: «Emotional Agility, How Effective Leaders Manage their Negative Thoughts and Feelings», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, noviembre de 2013.

Gallo, Amy: «How to Pick Your Battles at Work», en *Harvard Business Post*, Boston, MA, 28 de octubre <Disponible en <http://blogs.hbr.org/2013/10/how-to-pick-your-battles-at-work/>>

Katz, Diane L.: *Win at Work! The Everybody Wins Approach to Conflict Resolution*, Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc., 2010.

Kemp, Jana: *No: How One Simple Word can Transform your Life*, New York, NY, Amacom, 2005.

Kofman, Fredy: *La empresa consciente. Cómo construir valores a través de valores*, Buenos Aires, Aguilar, 2008.

Manzoni, Jean-François: «A Better Way to Deliver Bad News», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, septiembre de 2002.

Weeks, Holly: «Taking the Stress Out of Stressful Conversations», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, julio-agosto de 2001.

8. El acoso laboral existe en todo el mundo

Boland, Mary L.: *Sexual Harassment in the Workplace, What You Need to Know-And What You Can Do*, Naperville, IL, Sourcebooks, 2005.

Clifford, Lorenza: *Survive Bullying at Work, How to Stand Up for Yourself and Take Control*, London, A&C Black Publishers, 2006.

Duffy, Maureen y Sperry, Len: *Overcoming Mobbing, A Recovery Guide for Workplace Aggression and Bullying*, New York, NY, Oxford UP, 2014.

Gordon Howard, Linda: *The Sexual Harassment Handbook, Everything You Need to Know Before Someone Calls a Lawyer*,

- Pompton Plains, NJ, Career Press, 2007.
- Frost, Peter: *Toxic Emotions at Work and What You Can Do About Them*, Boston, MA, Harvard Business Press Books, 2007.
- Frost, Peter y Robinson, Sandra: «The Toxic Handler: Organizational Hero—and Casualty», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, julio-agosto de 1999.
- Hill, Dan: *Emotionomics, Leveraging Emotions for Business Success*, London, Kogan Page, 2009.
- Hirigoyen, Marie-France: *El acoso moral en el trabajo: distinguir lo verdadero y lo falso*, Barcelona, Paidós Ibérica, 2001.
- : *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Paidós, 2003.
- Leymann, Heinz y Gustavsson, Bo-Goran: «Psychological Violence at Work Places, Two Explorative Studies», Stockholm, National Board of Occupational Safety and Health, 1984.
- Lindner, Ken: *Your Killer Emotions, The 7 Steps to Mastering the Toxic Emotions, Urges, and Impulses That Sabotage You*, Austin, TX, Greenleaf Book Group, 2013.
- Lipman-Blumen, Jean: *The Allure of Toxic Leaders, Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them*, New York, NY, Oxford University Press, 2004.
- Namie, Gary, PhD y Namie, Ruth, PhD: *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity On the Job*, Maperville, IL, Sourcebooks, Inc., 2000.
- Pearce, John A. II: «What Execs Don't Get About Office Romance», en *MIT Sloan Management Review Magazine: Spring 2010 Research Feature*, Cambridge, MA, 1 de abril de 2010. <Disponible en <http://sloanreview.mit.edu/article/what-execs-dont-get-about-office-romance/>>
- Pincus, Marilyn: *Managing Difficult People, A Survival Guide for Handling Any Employee*, Avon, MA, Adams Media, 2004.
- Piñuel y Zabala, Iñaki: *Mobbing, el estado de la cuestión. Todo lo que usted siempre quiso saber sobre el acoso psicológico y nadie le explicó*, Barcelona, Gestión 2000, 2008.

Stamateas, Bernardo: *Gente Tóxica. Cómo identificar y tratar a las personas que te complican la vida para relacionarte sanamente*, Buenos Aires, Vergara, 2008.

—: *Heridas emocionales. Sanar el pasado para un mañana mejor*, Buenos Aires, Vergara, 2011.

9. Los grandes líderes tienen un don especial

Blanchard, Ken: *Leading at a Higher Level*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Prentice Hall, 2007.

Construyendo el nuevo líder, Hay Group, Filadelfia, MS, 2012. <Disponible en http://www.haygroup.com/downloads/es/Leadership2030ESP_Low2.pdf>

Charan, Ram: *Leadership in the Era of Economic Uncertainty: Managing in a Downturn*, New York, NY, McGraw-Hill, 2009.

Dotlich, David L.; Cairo, Peter C. y Rhinesmith, Stephen H.: *Leading in Times of Crisis: Navigating Through Complexity, Diversity, and Uncertainty to Save Your Business*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2009.

Ducker, Chris: *Virtual Freedom: How to Work with Virtual Staff to Buy More Time, Become More Productive, and Build Your Dream Business*, Dallas, TX, Ben Della Books, 2014.

Irwin, Tim: *Derailed: Five Lessons Learned from Catastrophic Failures of Leadership*, Nashville, TE, Thomas Nelson Publishers, 2009.

Johansen, Bob: *Leaders Make the Future*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 2009.

Johnson, Kurt: «Virtual Leadership: Required Competencies for Effective Leaders», en *Global Teams: trends, challenges and solutions*, Cornell University ILR School, Center for Advance Human Resources Studies, New York, NY, 2010. <Disponible en <http://www.scribd.com/doc/124308026/Global-Teams-Trends-Challenges-and-Solutions-2010>>

- Kojève, Alexandre: *La noción de autoridad*, Buenos Aires, Nueva Visión Argentina, 2005.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z.: *The Truth about Leadership: The No-fads, Heart-of-the-Matter Facts You Need to Know*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2010.
- Maxwell, John C.: *The 360° Leader*, Nashville, TN, Thomas Nelson Publishers, 2006.
- : *Leadership Gold: Lessons I've Learned from a Lifetime of Leading*, Nashville, TN, Thomas Nelson Publishers, 2008.
- Smith, Anthony F.: *The Taboos of Leadership. The 10 Secrets No One Will Tell You About Leaders and What They Really Think*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2007.

10. No hay un techo de cristal para la mujer

- Artigas, Manuela; Callegaro, Heloisa y Novales-Flamarique, Maria: *Why Top Management Eludes Women in Latin America*, New York, NY, McKinsey & Company, 2013. <Disponible en http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_top_management_eludes_women_in_latin_america_mckinsey_global_survey_results>
- Bruckmüller, Susanne y Branscombe, Nyla R.: «How Women End Up on the “Glass Cliff”, en *Harvard Business Review*, Boston, MA, enero-febrero de 2011.
- Carter, Nancy M. y Silva, Christine: «Women in Management: Delusions of Progress», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, marzo de 2010.
- Debeljuh, Patricia y Las Heras, Mireia: *Mujer y liderazgo. Construyendo desde la complementariedad*, México, Lid, 2010.
- Devillard, Sandrine; Sancier-Sultan, Sandra y Werner, Charlotte: *Moving Mind-sets on Gender Diversity*, New York, NY, McKinsey & Company, 2014. <Disponible en http://www.mckinsey.com/insights/organization/moving_mind-sets_on_gender_diversity_mckinsey_global_survey_results>

Gadow, Fabiana: *Desarrollo y coaching de mujeres líderes*, Buenos Aires, Granica, 2013.

Harvard Business Review-Spotlight on Women in Leadership: «Women in the Workplace: A Research Roundup», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, septiembre de 2013.

Helgesen, Sally y Johnson, Julie: *The Female Vision: Women's Real Power at Work*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2010.

Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda y Sherbin, Laura: «How Diversity Can Drive Innovation», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, diciembre de 2013.

Ibarra, Herminia; Carter, Nancy M. y Silva, Christine: «Why Men Still Get More Promotions Than Women», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, septiembre de 2010.

Rezvani, Selena: *The Next Generation of Women Leaders: What You Need to Lead but Won't Learn in Business School*, Santa Barbara, CA, Praeger, 2009.

Wilson Solovic, Susan: *The Girl's Guide to Power and Success*, New York, NY, Amacom, 2001.

11. Los traslados al exterior deben estar bien programados

Brayer Hess, Melissa y Linderman, Patricia: *The Expert Expat: Your Guide to Successful Relocation Abroad: Moving, Living, Thriving*, Boston, MA, Nicholas Brealey, 2007.

David, Susan y Congleton, Cristina: *Emotional Agility, How Effective Leaders Manage their Negative Thoughts and Feelings*, Boston, MA, Harvard Business Review, noviembre de 2013.

Javidan, Mansour; Teagarden, Mary y Bowen, David: «Making It Overseas», en *Harvard Business Review*, Boston, MA, abril de 2010.

Melton, William Russell: *The New American Expat, Thriving and Surviving Overseas in the Post-9/11 World*, Yarmouth, ME,

Intercultural Press, 2005.
Storti, Craig: *The Art of Coming Home*, Yarmouth, ME, Intercultural
Press, 2001.

Gratitudes

Muchas veces, a lo largo de un mismo día, me doy cuenta de que mi propia vida y sus logros se han construido gracias al trabajo de las personas que me rodean. También comprendo, con cuánta seriedad debo esforzarme para darles, en correspondencia, tanto como he recibido.

ALBERT EINSTEIN

La gratitud es un nivel superior al agradecimiento, en el que nuestra correspondencia no sólo se manifiesta a través de palabras sino también de hechos. La gratitud nos permite reconocer que no hemos llegado donde estamos en soledad. Todo lo que logramos es imposible que lo hayamos hecho solos. En cada paso, recibimos la ayuda de muchas personas. Y un libro no es la excepción a esta regla. Porque un libro es la culminación de un proceso que empieza a gestarse muchos años antes y es la consecuencia de la contribución de muchos que, directamente o indirectamente, nos ayudan a pensar, a reflexionar, a responder interrogantes que tenemos —y a formular muchos otros—, nos marcan el camino, nos brindan puntos de vista y nos despiertan la curiosidad e inquietud.

Y en mi caso, hay muchas y diferentes personas que han colaborado a desarrollarme integralmente, en cada uno de los planos de mi vida: en el personal, el familiar, el social, el profesional y el laboral. Soy un privilegiado por haber tenido el gusto de cruzarme a lo largo de mi vida con cada uno ellos. Les estoy profundamente agradecido y es por ello que he asumido el compromiso de retribuirles tanta generosidad.

He tenido la oportunidad de tener muchos y de los más variados maestros y profesores. Me he formado en la Universidad de Buenos Aires y también he realizado mi doctorado en la misma casa de estudios. La universidad pública fue el espacio educativo formal en el que me formé, incrementé mi capital intelectual y donde tuve la oportunidad de tener grandes docentes y descubrir mi pasión por las organizaciones y su gente. Quiero destacar a dos de ellos, que sintetizan en mí todo lo que recibí: Santiago Lazzati y Francisco «Pancho» Suárez. ¡Han influido, definitivamente, mi forma de pensar y de ser!

«Mucho aprendí de mis maestros, más aún de mis compañeros, pero más de todos mis alumnos», así versa la enseñanza talmúdica del Tratado de Principios. ¡Lo ratifico día a día! A cada uno de los participantes, asistentes y alumnos de las numerosas y diversas clases, seminarios, talleres, conferencias, programas, cursos y congresos en los que he tenido el honor de ser invitado a lo largo de todos estos años, en diferentes países de Latinoamérica y Estados Unidos. También a mis coacheados y mentoreados. El origen de mi propio apellido —enseñar y aprender, en hebreo, conjugados de manera recíproca— fue un destino que me marcó desde mi infancia.

De un jefe siempre se aprende mucho. Ya sea por el ejemplo o por el contra ejemplo. Un buen jefe puede ser una bendición y un mal jefe, un castigo cotidiano. Yo tuve la suerte (¡y de la buena!) de tener, desde muy joven, a verdaderos modelos de personas y profesionales, quienes no ahorraron esfuerzos para guiarme, formarme e inspirarme. ¡Y apostaron por mí! Entre todos ellos, quiero destacar a Santiago Lazzati, Jorge Ponte, Hugo de la Torre, Salvador Ventriglia, Jorge Saracho —quien desde algún lado, seguramente, debe estar observando—, Lorreine Sastrías, Francisco Crespo, Miguel Ángel Luna y John Murphy. También entre mis jefes de la enseñanza universitaria, a Jorge Peralta, Luis Van Morlegan y Paula Molinari. Cada uno de ellos, con su propio estilo fue —y es— un modelo de persona y de profesional para mí.

El día a día laboral es compartido con quienes uno piensa, diseña, elabora, visualiza escenarios, discute, implementa, se divierte, aprende, celebra y disfruta. A veces también se sufre, pero... ¡siempre se aprende! Tuve el gran honor de conformar y compartir equipos de trabajo con colegas y colaboradores maravillosos y súper profesionales, gente excepcional. Con todos ellos soñamos, en conjunto, construir —cada día— los mejores lugares para trabajar. Sería muy injusto no mencionar a personas maravillosas que, en mis ocho años en Arthur Andersen, mis tres en Molinos Río de la Plata y en mis más de dieciséis de Coca-Cola me han acompañado en cada una de mis aventuras. Por orden alfabético: Dany Barberis, Cyn Benitez, Patty Campos, Maru Coll, Flor Díaz, Marce Esquivel, Cami Ferrari, Silvia Fichera, Ceci Gallotti, Agustín Gatto, Sil Kippke, Caro Macchi, Fer Olsiewicz, Marce Romero, Diego Ron, Hernán Sambucetti, Roge Viglizzo y Vivi Zambrano representan a todos ellos. ¡Disculpas anticipadas a los muchos que no mencioné!

Tener un coach y/o un mentor es una de las principales acciones de desarrollo profesional que uno puede impulsar. A lo largo de mi trayectoria me he propuesto tener siempre la guía de por lo menos uno de ellos. Y lograron sacar lo mejor de mí y mostrarme aspectos que estaban sólo en estado de latencia. ¡Qué importantes han sido! Destaco a mis muy queridos Claudio Fernández Aráoz, Renzo Terzano, Fredy Kofman, Leo Wolk, Patricio Villalonga, Rubén Heinemann, Alberto Franichevich, Fabián Jalife y Caro Macchi.

La radio ha sido uno de los contextos en los que jamás me hubiera imaginado participar. A Andy Kusnetzoff, Jimena Blizniuk, Nico (Caye) Cajg, Gaby Schultz, Nico (Harry) Salvarrey, Sofía Calamita, Flor (Kourny) Suárez, Juli (Cayetina) Cajg y Pablo Zuca, ¡un millón de gracias por haberme abierto las puertas de Metro 95.1 y *Perros de la Calle* con tanta generosidad! Aprendí, disfruté y me contacté con infinidad de oyentes, de quienes también aprendí muchísimo a partir de sus propias historias.

A Gabi Perelman, por ayudarme a ayudar, revisando cada mail, cada tuit. ¡Su responsabilidad, juventud y frescura son un apoyo constante y muy valorado!

No hay mejor y más rica herencia que la moral, la educación basada en valores. Ése es el legado que tanto aprecio de mis padres. ¿Acaso hay algo más valioso que uno pueda recibir? A la bendita memoria —y su ausencia cada vez más presente— de mi papá Hugo (z'l) y a mi mamá Pupi por haberme guiado en el camino de hacer lo que está bien y honrar permanentemente mi historia.

¿Hay un placer y un privilegio más grande que recorrer los caminos de la vida con la persona que uno ama? A Andy, mi esposa y compañera hace más de veinticinco años, quien hace un culto cotidiano de la amalgama perfecta de arte, estética, creatividad, innovación, generosidad, amistad y amor por la familia. Ella me demuestra cómo la felicidad se puede vivenciar cada día, en pequeñas cosas. Me acompaña en cada sueño, en cada proyecto, en cada inicio, en cada recorrido y siempre tiene la palabra justa, en el momento oportuno. En las buenas, en las no tan buenas, siempre. ¡Sos lo máximo!

A mis hijos Nati y Uri. Ellos me enseñan y me sorprenden en cada momento. Son mis más severos evaluadores y los primeros en desafiarme. Pero también son los que me muestran cada nuevo avance de la tecnología, cada tendencia, ideas y propuestas novedosas. Son la luz que siempre está al final del camino. ¡Qué maravilloso es encontrar tantos espacios compartidos con optimismo y pasión! ¡Mi familia es el mejor y más valorado regalo que me dio la vida y qué lindo es compartirla con ellos!

La edición de un libro es una tarea artesanal y de precisión, que sólo alguien muy experimentado, con capacidad probada y conocimientos de lo más variados puede llevar adelante. Interpretar adecuadamente, tener el ojo clínico para detectar cada detalle, revisar textos durante muchos días, proponer mejoras, cambiar secuencias, reformular hipótesis, lenguaje refinado y sutil lectura son algunas de las habilidades que mi muy apreciada Graciela

Gliemmo puso en práctica para que esta obra pueda llevarse adelante. Es mi tercer libro que ella edita y ya, después de tanto tiempo, «jugamos de memoria». Tu pasión, sensibilidad y seriedad no dejan de sorprenderme. ¿Hay alguien que te supere? ¡Lo dudo!

Arriesgar por cuarta vez por un autor, ya podría denominarlo una osadía. A Gastón Etchegaray, Nacho Iraola, Sebastián Ansaldi, Ana Wajszcuk, Sergio Maggiaiulo y Gerardo Lazzaroni del Grupo Editorial Planeta, que siguen confiando en mí y con quienes establecimos un vínculo que excede largamente lo que hubiéramos pensando en un primer momento.

¡A cada uno de ustedes y todos aquellos que colaboraron conmigo en todos estos años, mi sincera y profunda gratitud! ¡Espero estar a la altura de la circunstancias para retribuir tanta generosidad!