

MARIO SERGIO
CORTELLA

¿POR QUÉ HACEMOS
LO QUE
HACEMOS?

Reflexiones
vitales sobre el
trabajo, la carrera
y la realización
personal


alienta
EDITORIAL

ÍNDICE

PORTADA

SINOPSIS

PORTADILLA

¡VIDA CON PROPÓSITO!

1. LA IMPORTANCIA DE TENER PROPÓSITO
2. ¿YO, ROBOT? NO...
3. OUDIO LOS LUNES
4. RUTINA NO ES MONOTONÍA
5. AUTORÍA DE LA OBRA
6. EL TRABAJO QUE NOS MOLDEA
7. EL ORIGEN DE LA MOTIVACIÓN
8. LO QUE MÁS DESMOTIVA
9. UN TRABAJO CON SIGNIFICADO
10. ÉTICA DEL ESFUERZO
11. VALORES Y PROPÓSITOS
12. ¿POR QUÉ HACER? ¿Y POR QUÉ NO HACER?
13. TIEMPO, TIEMPO, TIEMPO...
14. FUTUROS Y PRETÉRITOS
15. ERA FELIZ Y NO LO SABÍA
16. LEALTAD A LA EMPRESA, ¿HASTA CUÁNDO?
17. DESARROLLARSE LLEVA A INVOLUCRARSE

18. MOTIVACIÓN EN TIEMPOS DIFÍCILES

19. ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO

20. LA EMPRESA ME SUSTENTA, YO LA SUSTENTO

PACIENCIA EN LA TURBULENCIA, SABIDURÍA EN LA TRAVESÍA...

CRÉDITOS

Gracias por adquirir este eBook

Visita Planetadelibros.com y
descubre una
nueva forma de disfrutar de la
lectura

**¡Regístrate y accede a
contenidos exclusivos!**

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

SINOPSIS

¿Te cuesta ir a la oficina los lunes? ¿La falta de tiempo se ha convertido en algo constante? ¿La rutina te está quitando el placer de la vida cotidiana? ¿Todavía no sabes cuál es el objetivo real de tu vida?

Si has caído en la monotonía y ya nada te motiva, es el momento de comenzar a plantearte el origen de todo esto, así como de empezar la búsqueda de un propósito que nos sirva de aliciente.

En *¿Por qué hacemos lo que hacemos?* el filósofo y escritor Mario Sergio Cortella se adentra en todas estas cuestiones relacionadas con el trabajo y esclarece las principales preocupaciones que nos acechan sobre nuestra rutina.

Mario Sergio Cortella

**¿Por qué
hacemos lo
que hacemos?**

Reflexiones vitales sobre
el trabajo, la carrera y la
realización personal

Traducción de Nicolás Gómez



¡VIDA CON PROPÓSITO!

DE LA MUERTE

Y un día... ¡listo!..., me acabo.

Que sea lo que ha de ser.

Morir, ¿qué me importa?... ¡El diablo es dejar de vivir!

MÁRIO QUINTANA

Lunes, seis de la mañana. «Trrrrriiiii, trrrriiiii...» Suena la alarma del móvil y no queremos salir de la cama. Esto puede deberse a dos razones:

Si sólo queremos dormir un poquito más, eso es señal de cansancio. Probablemente, hemos tenido un fin de semana movido, con fiestas, actividad física, viajes, y necesitaríamos unas horas más para que el cuerpo se recupere de ese intenso esfuerzo.

Pero si lo que nos pasa es que realmente no tenemos ganas de salir de la cama, eso es señal de estrés. Ya no encontramos razones para hacer lo que hacemos.

Entre ambos estados de ánimo hay una diferencia clara: el cansancio se resuelve descansando, el estrés sólo podemos evitarlo si entendemos el motivo para hacer lo que estamos haciendo.

Ésta es una pregunta para plantearnos antes de salir de la cama: a fin de cuentas, ¿por qué hacemos lo que hacemos?

1. LA IMPORTANCIA DE TENER PROPÓSITO

Una vida pequeña niega la vibración de la existencia. ¿Qué es una vida banal, una vida venal? Es vivir de manera automática, robótica, sin reflexionar sobre el hecho de que existimos, sin consciencia de las razones por las que hacemos lo que hacemos.

Algunas religiones, entre ellas la judeocristiana, nos hablan del Juicio Final, del momento en que llegará una divinidad a hacer las grandes preguntas y a juzgar si nuestra vida valió la pena o no. Las preguntas serían:

- ¿Por qué hiciste lo que hiciste?
- ¿Por qué no hiciste lo que no hiciste?
- ¿Por qué hiciste lo que hiciste y no deberías haber hecho?
- ¿Por qué no hiciste lo que no hiciste y deberías haber hecho?

Éstas son preguntas sobre el *sentido*, término que uso aquí en su doble acepción de «significado» y de «dirección». Aun sin considerar ninguna creencia de carácter religioso, aun si nos atenemos a la concepción científica de que sólo tenemos una existencia, no podemos desperdiciarla. Como decía Apparício Torelly, periodista brasileño y gran aforista conocido por el nombre de Barón de Itararé: «Lo único que nos llevamos de la vida es la vida que llevamos».

¿Qué propósito me pongo como objetivo? En latín, la palabra «propósito» significa «lo que me pongo por delante»: lo que estoy buscando. Una vida con propósito es una vida en la que entiendo por qué hago lo que hago, y también por qué me abstengo de hacer lo que no hago.

En la actualidad, en el mundo del trabajo, la pregunta acerca del propósito está adquiriendo una relevancia creciente. Hoy en día, buena parte de la gente desea encontrar en su empleo algo que vaya más allá del mero ingreso salarial. Hay una búsqueda por ser reconocido y valorado por lo que uno hace. No quiero que mi esfuerzo se desperdicie o resulte inútil. Tampoco quiero ser malinterpretado, si soy una persona con buenas intenciones.

La pregunta por los propósitos ha ido tomando cuerpo de manera gradual. Hasta hace algún tiempo, la vida era mucho menos compleja y la intención principal era sobrevivir. Es decir, obtener recursos para reunir y mantener un patrimonio que pudiésemos dejar en herencia. Como hoy en día la sociedad está más enfocada hacia el individuo, la idea de propósito está marcada por un concepto que ya existía y que ha vuelto con fuerza: el de realización. En latín y en inglés, la palabra «realizar», en el sentido de «hacer real», puede entenderse como mostrarme a mí mismo lo que soy a partir de lo que hago. *To realise* también significa «darme cuenta», en definitiva ser consciente. Por eso hoy muchos se niegan a trabajar en actividades perjudiciales para la vida colectiva. La dinámica de la relación laboral se transforma: ya no se trata simplemente de tener un empleo en el que hago lo que me ordenan. Necesito saber para qué sirve lo que estoy haciendo. No quiero ser un mero inocente útil. Deseo que mi actividad laboral sea consciente.

La idea de vida con propósito retoma un principio de Karl Marx, pensador alemán del siglo XIX: el rechazo a la alienación. El alienado es el que no se pertenece a sí mismo. En latín se usaban dos expresiones para hablar de aquello que no soy yo. El yo es *ego*. Y el no yo puede ser *alter*, que es «lo otro», o *alius*, que es «lo extraño», de donde vienen «alienígena», «ajeno», «alienación».

El concepto de alienación —elaborado en la Modernidad por el filósofo alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel— se puede aplicar a todo lo que produzco, pero cuya razón no entiendo. Es decir, a todo lo que hago cuando

sólo soy una herramienta para que las cosas sucedan, y no decido sobre el destino de mis acciones.

Es un concepto fuerte, en la medida en que el trabajo alienado provoca toda una serie de incomodidades en las personas. Yo, trabajador, colaborador, empleado, quiero trabajar con lucidez, porque eso me da más sentido.

En esta búsqueda del sentido, el reconocimiento es una cuestión clave. Necesito reconocermé en las actividades que desempeño. Para usar una formulación hegeliana, necesito objetivar mi subjetividad. Hegel decía que hacemos las cosas para objetivarnos. Soy un individuo, un sujeto, es decir, una subjetividad, pero sólo sé lo que soy a través de lo que hago. Cuando hago algo me «reconozco», es decir, vuelvo a conocerme a mí mismo.

Dicho de otro modo: puedo aceptar que soy una subjetividad encerrada en sí misma. Pero como eso es algo totalmente abstracto, sólo sé que soy cuando me veo fuera de mí. Y sólo me veo fuera de mí cuando tengo delante mi obra ejecutada. Entonces me realizo. Soy lo que hago. Si soy lo que hago y no lo que pienso de mí, lo que hago responde a mi necesidad de objetivarme, de realizarme.

Desde este punto de vista, podemos considerar a Hegel un filósofo idealista, en la medida en que, para él, el punto de partida del mundo es la idea. La cultura, la obra humana, llega a la existencia porque necesito realizarme. Marx lo invierte. Dice: «No, lo que me mueve a hacer, a actuar, es la necesidad». Lo que diferencia a Marx de Hegel es el punto de partida. Para Hegel, hago lo que hago porque necesito verme fuera de mí. Para Marx, hago lo que hago porque necesito hacer y entonces me reconozco. Repito, lo que los diferencia es el punto de partida. ¿Cuál es el impulso original? Para Hegel, es el espíritu, que necesita mostrarse. Para Marx, es el cuerpo, que tiene que ser sustentado, y, para ello, el espíritu debe elaborarse.

En el campo de la filosofía hay una formulación clásica que sintetiza el trabajo como acción transformadora consciente. Todo animal tiene acción, algunos tienen acción transformadora, y nosotros, los seres humanos, tenemos acción transformadora consciente. Cuando hacemos algo, sabemos por qué lo hacemos. Y no sólo hacemos porque queremos. Muchas veces, aunque no queramos y sepamos que no queremos, igualmente sabemos por qué estamos

haciendo lo que hacemos. En este sentido, la idea de acción transformadora consciente nos distingue de los demás animales en cuanto al esfuerzo por existir.

Para traducir esta condición, los griegos usaban la palabra «praxis». Haga lo que haga, todo lo que no sea impulso de la naturaleza, sino decisión mía es praxis. Hasta la actividad de recolección y almacenamiento de nuestros antepasados era praxis. Cuando nuestra especie iba por el mundo recolectando y comiendo allí donde encontraba comida, todavía estaba en un estadio de evolución poco marcado por la idea de praxis. Pero en el momento en que empieza a guardar lo recolectado con la intención de usarlo en un futuro, la recolección pasa a ser una acción transformadora consciente. Otro ejemplo: al principio nos trasladábamos a la fuente cada vez que teníamos sed. Después comenzamos a traer el agua hasta nuestras casas. Ésta ya es una acción transformadora consciente, y por lo tanto es trabajo.

Somos seres que tienen que construir su propia realidad. Y la noción de trabajo es tan fuerte entre nosotros que impregna otras esferas de nuestra vida. Hasta la noción que tenemos de la salud está vinculada a la idea de trabajo. Solamente nos consideramos sanos cuando podemos volver a trabajar, no cuando somos capaces de pasear, tener sexo, cantar o bailar.

El propósito original del trabajo es no dejarse morir. A fin de cuentas, somos seres de carencia, de necesidad. O construimos nuestro mundo, o no tenemos cómo existir. Se ha hecho un cálculo curioso en relación con esto.

Hoy somos más de siete mil millones de seres humanos. Pero si fuésemos un animal que no trabajase, sin acción transformadora consciente, que viviese como los demás animales, únicamente de lo que da la naturaleza *stricto sensu*, seríamos como mucho diez millones de individuos de nuestra especie. La región de los polos y el área tropical quedarían excluidas, viviríamos allá donde encontraríamos un clima propicio para una existencia como recolectores, sin predadores y con una naturaleza abundante. Sin embargo, si hemos llegado a más de siete mil millones de personas es únicamente porque, en vez de vivir en la naturaleza, vivimos con ella y de ella.

Por increíble que parezca, nuestra acción en el mundo es antinatural. Es un enfrentamiento con la naturaleza.

Y aunque esa realidad no necesariamente implica un carácter destructivo, igualmente es una lucha. Basta recordar, por ejemplo, cuál sería el camino natural de una apendicitis o una herida infectada: una septicemia y la muerte subsiguiente. Nos enfrentamos a eso, luchamos por medio de una cirugía «antinatural» o medicamentos artificiales (ya que no son fruto de la naturaleza). La naturaleza es algo que se nos opone, y en la medida en que se nos opone, la transformamos.

Desde el punto de vista teórico, esa transformación se llama «trabajo».

¡Tenemos que trabajar! Podemos hacerlo sólo para sobrevivir o también como modo de señalar nuestra presencia en el mundo.

2. ¿YO, ROBOT? NO...

Mirando desde lo alto de un edificio un atasco en la ciudad de São Paulo — una escena que se repite cotidianamente—, podemos imaginarnos el desplazamiento humano que tiene lugar en las grandes aglomeraciones urbanas de todo el mundo a raíz del trabajo. Sólo en la capital paulista, cerca de once millones de personas trabajan cada día febrilmente.

¿Podría ser de otro modo? Sí, probablemente. Si repartiésemos lo producido, esas personas podrían trabajar menos y de manera menos sufrida. El hecho de que no se reparta conduce a dos situaciones: el que acumula quiere seguir acumulando, y el que no tiene, necesita desplazarse más para tener alguna posibilidad de sobrevivir.

La división social del trabajo —abordada por la sociología y, en particular, por el francés Émile Durkheim— genera la idea de que, cuando nos dividimos diferentes tareas, potenciamos nuestras capacidades y de este modo no tenemos que hacer todos lo mismo. De fondo, hay siempre un cuestionamiento, una suerte de diálogo interno:

—¿Por qué hago lo que hago?

—Bueno, porque me veo obligado.

—¿Y si no me viese obligado a hacer esto? ¿Podría hacer otra cosa?

—Si pudiese elegir, sí, haría tal otra cosa.

—¿Pero por qué, en vez de hacer lo que hago en el trabajo, no me

convierto en emprendedor?

—Porque no tengo condiciones para hacerlo. Cuando las tenga, lo haré.

¿Cuál es el obstáculo aquí? La imposibilidad de acción. Y entonces cumplo con mi tarea.

Karl Marx hacía una clara distinción entre los dos reinos de la vida: el de la necesidad y el de la libertad. En el reino de la necesidad, no puedo dejar de hacer lo que hago, o de lo contrario perezco. En el reino de la libertad, la vida es elección.

De acuerdo con Marx, hay una diferencia entre estar «libre de» y ser «libre para». Si no estamos libres del hambre, de la falta de techo, de la falta de asistencia médica, no somos libres para otras elecciones. Parte de la gente está libre de miseria, de penuria, de carencias y hasta es libre para decir: «No tendré un trabajo estable» o «Voy a viajar».

Para ser mochilero hay que estar libre de una serie de restricciones. Es inútil pensar que un chico pobre de los suburbios de una metrópolis se pondrá una mochila al hombro y viajará a Australia. Un muchacho de familia más pudiente sería capaz de hacerlo. Porque tiene contactos, porque ya almacenó en su mochila vivencial una serie de herramientas que le permiten esa experiencia, porque es privilegiado. Para el otro no hay elección: o trabaja o muere. En una de sus obras, Marx soñó que el ser humano llegaría a tal grado de desarrollo tecnológico que sería posible trabajar sólo cuatro horas. Las otras veinte estarían dedicadas al ocio, a la convivencia con los hijos, etcétera. Hasta decía que iríamos a pescar. En gran medida, ese sueño de Marx resulta de la fe en la racionalidad tecnológica, que nos permitiría repartir las tareas, lo cual a su vez ahorraría tiempo colectivo.

Desde el punto de vista técnico ya se ha llegado a ese nivel. Hoy en día la humanidad podría vivir de lo que producimos y sobrarían materiales y tiempo. La cuestión es que, más que hacia la distribución, nos dirigimos hacia la concentración. Y para ser realistas, no hay un reparto de las tareas. Mientras algunos están sobrecargados de trabajo, otros se ven liberados de él.

Es algo hartamente evidente. Basta con pensar en la cantidad de ropa que guardamos y no usamos durante dos o tres años. En una comunidad donde el

uso tuviese que ser continuo, la producción de muchos artículos se reduciría y se ahorrarían muchos recursos.

A este respecto, concuerdo con el pensador estadounidense Benjamin Franklin cuando decía que mudarse de casa tres veces equivale a un incendio, porque dejamos atrás muchas cosas que habíamos acumulado sin siquiera notarlos.

Hoy en día hay tanto desperdicio que debemos hacer cada vez más esfuerzo para mantener un modelo que, si hubiese reparto de tareas, se sustentaría perfectamente. Aún en el siglo XIX, el periodista y escritor francés Paul Lafargue (yerno de Karl Marx) produjo una obra muy interesante titulada *El derecho a la pereza*. En ella escribe algo que en la década de 1880 — cuando los obreros de Alemania, Inglaterra y Francia discutían el derecho al trabajo— parecía un contrasentido.

En esa época aún no había una legislación laboral que reglamentase la jornada de ocho horas. Eso llegaría más tarde, en el siglo XX y tras muchas discusiones. El primer documento en reivindicar una jornada de trabajo organizada fue una encíclica del papa León XIII promulgada en 1891, la *Rerum novarum*, que incluso argumenta la necesidad de organización sindical. En el contexto previo a la encíclica, se venía dando un debate sobre el derecho al trabajo. Y en ese marco Lafargue reivindica el derecho a la pereza basándose en el siguiente argumento: «Ya se trabaja suficiente, lo que necesitamos es una máquina que nos ahorre trabajo, para pasar más tiempo con la familia».

Lo irónico de este texto de Lafargue es el rechazo a la idolatría al trabajo que se manifestaba en el siglo XIX. Evidentemente, Marx está pensando en una organización de la vida en que haya reparto. Para ello usa una expresión proveniente del mundo anarquista y que sintetiza muy bien lo que sería ese reparto con el tiempo ahorrado: «De cada cual según su capacidad, a cada cual según su necesidad».

Éste fue el lema de varias experiencias anarquistas, incluso en Brasil. En el estado de Paraná, por ejemplo, existió una hacienda anarquista llamada «Colonia Cecilia». Al contrario de lo que se supone, anarquismo no es ausencia de orden; es ausencia de opresión. En las experiencias como ésta, la

propiedad de la tierra era colectiva y sus miembros se regían por el principio ya mencionado: de cada cual según su capacidad, a cada cual según su necesidad. Fueron los modelos para lo que más tarde serían los kibutz en Israel.

Desde la Revolución Industrial, el mundo del trabajo quedó sumamente marcado por la máquina, lo cual reforzó el trabajo alienado. El automatismo, la acción realizada de modo automático, en gran medida tiene como consecuencia la alienación de la ejecución. Una persona alienada es ajena a algo. Su intencionalidad no está en lo que hace, no tiene consciencia directa de lo que produce, está haciendo algo de manera automática.

En este sentido, durante el siglo XX, el trabajo hecho de manera robótica fue decisivo para la alteración del mecanismo de producción. En gran medida, el taylorismo o fordismo terminó generando una pérdida de innovación, de creatividad, lo cual es algo negativo en un mundo tecnológico.

Que el individuo haga las cosas de modo automático, robótico, conducirá a un proceso de alienación, es decir, de pérdida de uno mismo. Así se pierde algo muy importante de la naturaleza del trabajo: el carácter de autoría, la sensación de que «soy el realizador de eso que está ahí». Hacer de manera automática es quitarme la dimensión realizadora. En ese punto me deshumanizo, es decir, me aproximo al mundo de las máquinas.

Para retomar la expresión de Marx, el trabajo alienado es el que hago y no me pertenece, ni yo le pertenezco a él. Ni lo que hago es de mi propiedad, ni yo soy propiedad de mí mismo. El trabajo alienado me es extraño.

Cuando veo un libro que publiqué, ese trabajo no me es extraño. Lo mismo pasa con una comida que preparo. A este respecto, Marx usará la idea de extrañamiento: el trabajo en el que uno se pierde. De allí el hecho de que, en el mundo del trabajo, sea tan recurrente la expresión «no estoy en lo que hago».

La gran simbología de la película *Tiempos modernos*, de Charles Chaplin (1936), es que el personaje del obrero, que interpreta Chaplin, no es aplastado por la máquina. En esta obra lo más triste no es el automatismo de la línea de montaje, que el personaje sigue reproduciendo aún después de haberse detenido la cinta. Lo más importante es la alegoría de que la persona se integra

en ese engranaje y sale ilesa del otro lado. Eso es lo contrario de lo que se pensaría del mundo del trabajo, donde cotidianamente la persona deja de ser persona.

En el ámbito industrial, algunas empresas han logrado ampliar la visión de conjunto estableciendo una rotación de profesionales entre las diversas funciones. En los equipos autogestionados, la rotación permitiría una visión más panorámica de los procesos (en la medida en que el fordismo y el taylorismo terminaron por introducir una parcelación de la actividad que hace que se pierda la visión general del resultado).

Algunos hasta podrán decir que «sería bueno que el trabajador fuese obediente, servil, que no pensase y sólo ejecutase». En la actualidad, un razonamiento así ya no tiene cabida, porque una persona en esas condiciones es poco productiva. ¿Por qué? Porque carece de iniciativa, autonomía y creatividad, y, por lo tanto, puede ser sustituida por un robot. La palabra «robot» viene del checo *robot*, que significa «esclavo», el que hace lo que se le ordena.

Hoy en día la visión de conjunto es un valor organizacional: alguien consciente de las razones por las que hace lo que hace es mucho más eficaz.

De acuerdo con esta concepción, una empresa inteligente tendrá empleados que reflexionen sobre la razón de lo que hacen. Ello permitirá que haya innovación, es decir, que se piensen otros modos de hacer lo que se hace y de ganar en productividad, competitividad, rentabilidad y continuidad de los negocios.

3. ODIO LOS LUNES

Quien empieza la jornada de trabajo con cierto nivel de tristeza necesita reinventar las razones por las que hace lo que hace. O sea, cuál es su propósito.

Si su propósito sólo es ganar dinero, entonces no sufra. Es eso. Punto.

Si su propósito es realizarse, tener una percepción autoral, obtener reconocimiento, entonces es que está en el lugar o en el oficio equivocado.

Si deseo reconocimiento, autoría, incluso aunque haya un alto desgaste, me sigo felicitando por hacer lo que hago. Al igual que un atleta, un artista, un profesor. Por ejemplo, un artista puede pasarse meses filmando una película en condiciones inhóspitas. Pero cuando se lanza la obra, su percepción autoral pasa a primer plano. Otro artista pasa semanas ensayando una obra de teatro, a veces para cuatro o cinco funciones nada más. Pero eso le da visión de significado. De ningún modo creo que alguien que sufre mucho con la llegada del lunes esté simplemente cansado. En realidad, no se halla en lo que hace, necesita revisar los propósitos que tiene para hacer lo que está haciendo.

La empresa puede ayudarle en este sentido. Una sugerencia interesante para el área de Recursos Humanos sería abordar explícitamente la cuestión. Hacer que la gente repense sus actividades. Pocas empresas lo hacen. ¿Por qué razón? Se supone que si un empleado piensa demasiado en este asunto, puede terminar yéndose, aunque no sea más que cediendo a un impulso. Bueno, es posible, sí. A cambio, también puede decidir marcharse el que, de hecho,

no debería estar allí.

La inteligencia estratégica exige tomar algunas medidas que no son obvias. Una de ellas es hacer que el empleado piense si quiere seguir trabajando allí. Y no es una cuestión de ahorrar costes. Lo que está en juego es el bienestar de la convivencia, incluso en cuanto a su efecto directo sobre el índice de productividad.

Convivir con personas que se pasan la semana entera deseando que llegue el viernes puede ser bastante tóxico. Somos seres cíclicos. En el nivel biológico obedecemos al ritmo circadiano, en lo que hace a la vida consciente (estado de vigilia) e inconsciente (estado de sueño). Nos guiamos por el día y la noche, por las estaciones del año. Los ciclos, en especial los de la naturaleza, son la gran referencia para que nuestra vida no sea un caos.

Por otro lado, indudablemente, la perspectiva de lo que vendrá aumenta el placer de la espera, pero no necesariamente el de la realización.

El problema no es decir con alegría: «¡Hoy es viernes!». El problema es desear la llegada de ese día con tanta intensidad que no se logre aprovecharlo a causa de la ansiedad.

Ahora bien, si lo miramos desde el punto de vista de la escasez de tiempo, desear que el fin de semana llegue rápido es algo comprensible. Cuando me preguntan qué día de la semana me gusta más, siempre bromeo. Digo que es el lunes. La otra persona se espanta: «¿Pero por qué?». Le respondo: «Porque es el día que está más lejos del lunes siguiente».

La idea de un trabajo organizado en ciclos, con un periodo intenso de actividad y luego un intervalo de descanso, depende de la cultura en que uno está inserto. Sociedades más simples, como las culturas agrícolas tradicionales, no tienen la pausa del fin de semana. En el mundo hay sociedades en que la semana de trabajo tiene seis días: es el caso de Japón. No todos los países tienen treinta días de vacaciones. Hay naciones, como Estados Unidos, donde las vacaciones no son remuneradas. El empleado tiene derecho a ellas, pero no las cobra. Hay sociedades donde el periodo de vacaciones es de cincuenta días. En la cultura japonesa, donde el trabajo intenso y continuo es casi un deber moral, el empleado no se queja, está resignado, y la jerarquía es cerrada.

En nuestro caso no. En Brasil, al igual que en Europa, queremos disminuir progresivamente la cantidad de horas trabajadas, para ganar más trabajando menos. Esto es algo inteligente siempre que sea colectivamente sustentable, claro.

El problema es que no tenemos un reparto equilibrado de las tareas. En las empresas, cuando se planifica mal la distribución del trabajo dentro del grupo, es frecuente la sobrecarga en unas pocas personas. Un jefe o líder que no sepa organizar el trabajo colectivo siempre estará en desventaja. Cuando hay apuros, suele aparecer alguien que dice: «No hay problema, yo lo hago». Y siempre hay alguien que dice: «Perfecto, hazlo tú». Esto significa que de un lado habrá una estructura parasitaria y, del otro lado, un abnegado que concentra las tareas sobre sí.

Vuelvo a Marx. Nuestra incapacidad para repartir las tareas es tan grande que sobrecargamos a algunos mientras otros quedan más libres para dedicarse a otras cosas.

Si cuando se elimina un empleo, el trabajador que se queda hace el doble de trabajo, la situación evidencia errores de gestión. Puede haber sido un error de evaluación. La estructura no estaba lo suficientemente ajustada y había un coste inútil, y en una supuesta corrección del rumbo se incurre en otro error: sobrecargar al que se quedó. Presionada por las circunstancias, esa persona puede llegar a rendir durante cierto tiempo, pero en algún momento llegará al agotamiento. Y entonces será necesario formar a otra persona para remplazarla, con lo cual se pierde toda la inversión realizada en formar a la primera.

Por eso es necesario que la empresa sepa ir colocando hitos en el camino que recorre en esa dirección. Es mucho más inteligente distribuir mejor las tareas y preparar a la gente para dicha distribución, que hacer que alguien haga el trabajo de dos.

Esta planificación también vale para los ciclos de la economía. Por ejemplo, las empresas inteligentes saben que pasan por picos de consumo y momentos de baja. Algunas, cuando enfrentan una restricción en las ventas o en la concreción de negocios, reducen personal rápidamente. Otras no hacen lo mismo. Retienen a la gente, saben que más adelante la actividad puede

intensificarse y conservan a las personas en cuya formación invirtieron durante años.

Cuando la empresa despide a parte de la mano de obra, puede llegar a ahorrar en costes laborales. Pero si la actividad se recupera, gastará mucho más en capacitar gente nueva.

Por lo tanto, es una cuestión de inteligencia operacional.

4. RUTINA NO ES MONOTONÍA

Muchos se quejan de la rutina de trabajo. Pero cabe señalar que «rutina» no es sinónimo de «monotonía». Lo que hace que la vida cotidiana profesional sea tediosa es la monotonía, no la rutina.

La rutina puede ser incluso altamente liberadora. Es lo que permite organizar una actividad y, por lo tanto, hacer un uso inteligente del tiempo. Garantiza mayor eficiencia y seguridad en lo que hacemos.

Por ejemplo, cuando subo a un avión espero que el mecánico haya seguido la rutina, que el piloto y el copiloto hagan lo mismo, al igual que el encargado de abastecer de combustible la aeronave. La rutina consiste en una serie de procedimientos estandarizados con los que se lleva a cabo un proceso. Y esa repetibilidad es lo que vuelve más eficaz la rutina. Una orquesta sinfónica tocará mejor cuanto más cuidadosamente se haya leído la partitura que está ahí, en el atril.

El trabajo rutinario es un trabajo organizado, estructurado. Lo que de hecho genera aburrimiento, tedio, es la monotonía. Lo peligroso es cuando la rutina deja de ser algo que me pone en mejores condiciones para lo que estoy haciendo y pasa a ser algo a lo que ya no le presto atención. Es decir, cuando la repetición se vuelve automatismo. Hay una diferencia entre la rutina, en que realizo una actividad prestando atención a la secuencia correcta y siguiéndola paso a paso, y la monotonía, en que acciono sin darme cuenta. En ese momento la motivación muere, sea cual fuere la profesión.

Si un músico con una rutina de viajes y presentaciones la sigue de modo automático, si está en el escenario y tiene la cabeza en otra frecuencia, si no ve la hora de que se termine, entonces empieza el desgaste.

¡La monotonía es la muerte de la motivación!

Esto vale tanto en las relaciones afectivas como en las laborales. No por casualidad, quienes dirigen a otras personas en el ambiente de trabajo buscan una rutina, un patrón de secuencia y completitud, pero tratan de modificar la situación cuando ven riesgos de que se convierta en monotonía. Como ya señalé, en determinados momentos algunas empresas suelen hacer rotación de funciones, para que el empleado pueda tomar distancia de lo que hacía y luego volver a la actividad habitual sin automatizarse en el proceso.

El automatismo genera distracción. Esto vale hasta para ver televisión. Cuando el escritor brasileño Fernando Sabino decía genialmente que «la televisión es el chicle de los ojos», estaba describiendo ese estado en que miramos algo y no retenemos nada del contenido exhibido.

Cuando leemos de forma automática llegamos al pie de página y no recordamos qué había en las líneas superiores. En la lectura rutinaria, en cambio, tomamos el material y vamos leyendo secuencialmente, intentando que fluya. Si nos distraemos, ello indica que la lectura se volvió automática.

Por eso, cuando necesitamos estudiar y retener contenidos, se recomienda acompañar la lectura con un lápiz, un resaltador o incluso con el dedo. Yo lo hago si el libro es mío. Puede parecer arcaico, pero es un principio básico de conexión neurológica. Si leo siguiendo con el dedo no perderé la atención. Si simplemente poso la mirada sobre el papel y he pasado del estado de rutina al de monotonía, la lectura se vuelve automática.

En este sentido, la gente suele quejarse sobre todo del trabajo mentalmente automatizado, no del de la máquina. Justamente, la finalidad de la tecnología y la robotización es liberarnos de ese trabajo monótono. La rutina es absolutamente necesaria.

Cualquier paciente que entra en un quirófano desea que todo el equipo allí presente siga la rutina. Que se cuenten cuántas gasas fueron retiradas del paquete y cuántas fueron descartadas, para que haya absoluta certeza de que ninguna se quedó dentro de él.

Me parece interesante que en los hospitales más organizados pongan al paciente una pulsera con código de barras. Aunque pase una semana internado y vea todos los días a la misma enfermera, es bueno que ésta pueda chequear la pulsera y corroborar nuevamente el tratamiento prescrito. Es una rutina absolutamente necesaria.

Una de las cosas más peligrosas de la monotonía es la distracción. Hace que pongamos en peligro nuestra integridad, o bien la integridad de la estructura del negocio, de la operación, de lo que se está haciendo.

En el mundo de la aviación, eso tiene un nombre en lo que refiere al piloto. Mientras éste está «en la rutina», está atento. Si entra en un proceso de monotonía, permite que la fatiga sobrevenga y se imponga. Es el estado que hace que el profesional se equivoque, tarde en hallar soluciones o retrase la adopción de un procedimiento, porque su nivel de distracción es elevado.

Tanto en la relación afectiva como en la relación laboral, cuando nos atrapa la monotonía estamos distraídos. Por eso, la monotonía es el principal adversario de la motivación.

5. AUTORÍA DE LA OBRA

En el siglo XXI el conocimiento es muy importante para la innovación, para la creación. Para que el individuo no sienta que sólo se gana el sustento, sino que colabora, realiza y tiene una vida con propósito.

Conviene reafirmar la necesidad de que el trabajador se aleje de la alienación, de la ausencia de pertenencia. No sólo quiero hacer cosas, quiero tener una postura autoral en relación con las cosas que hago, como algo que también es de mi creación. En cierto modo, esa autoría está emparentada, en la historia de Occidente, con el espíritu del artesano. El que hacía las cosas con sus propias manos y firmaba la obra.

En el mundo del trabajo es muy común oír a gente que dice: «No me reconozco en lo que hago». Y no se trata de un reconocimiento monetario. No se trata solamente de la palmada en la espalda, el día libre o la Participación en Ganancias y Resultados. Se trata de reconocimiento autoral.

Deseamos lo autoral, cada vez más. La percepción de autoría es necesaria para que la persona se construya como individuo que no es descartable, que no es inútil y que no puede ser puesto al margen.

En una vida con propósito soy autor de mi propia vida. No soy alguien que simplemente vive.

En el trabajo alienado, deshumanizado, no existe la percepción autoral.

Curiosamente, en un mundo altamente tecnológico resulta difícil identificar al autor, concebir quién es. Esto es así porque las autorías se diluyen en los

contenidos, las formas, lo que circula. Pero en lo más simple no ocurre así. El panadero (y no me refiero al dueño de la panadería) tiene percepción autoral. También el vendedor de palomitas de maíz, con su carrito en la esquina (tanto, que hablamos de «las palomitas de maíz de don Tito»). Algunas profesiones quieren caminar en esa dirección. El artista tiene algo así. El jardinero que corta la rosa también. Porque en un mundo altamente tecnológico, de plataformas digitales, lo que algunos llaman «democratización» en gran medida es una dilución autoral.

¿A quién no le gusta hacer cosas con las manos?

Una fuerte señal de la reacción contra el automatismo fue la fiebre de los libros para colorear en 2015. Fue un fenómeno editorial. Es cierto, el dibujo está hecho y sólo resta rellenar los espacios con colores. Algo muy poco autoral. Aun así, es la manifestación de un intenso deseo de hacer algo, de no consumir todo ya terminado.

Lo mismo se percibe en el interés por los programas de cocina en televisión. Aquí la idea autoral es decisiva. «Mi *pizza*.» Si hice esa *mousse* que está ahí, entonces me veo en ella. Cuando los otros degustan un postre que hice, me están probando, experimentando. En latín, *perire* significa «probar». De allí deriva la palabra «peligro», pero también las palabras «aperitivo» y «experimentar». *Experire* es «experimentar», es decir, «probar desde fuera». Hago una experiencia cuando pruebo y miro algo desde fuera. El peligro es aquello que me prueba. Por eso, me sé en aquello que saboreo.

No es casual que en latín las palabras «saber» y «sabor» tengan el mismo origen. *Sapio*, en latín, significa tanto «saber» como «sabor». No por azar, en muchos lugares cuando se aprecia un plato se dice: «Me sabe bien».

Ese movimiento de experimentarme a mí mismo significa que el propósito de mi vida es tener consciencia de que no soy descartable. Si no soy descartable, me experimento en lo que hago. Y de este modo, necesito tener reconocimiento de autoría.

Muchas veces, aunque la autoría no sea de mi exclusividad, no por ello dejo de ser uno de los autores de la obra. Por eso nos amarga tanto la indiferenciación que a veces encontramos en el mundo del trabajo.

Muchas empresas ponen énfasis en el otro camino y tratan de transmitir al

empleado el llamado «espíritu de dueño». Puede ser muy interesante. Lo que se busca es que el empleado actúe como si fuese dueño de la empresa. Sabe que no lo es, que es un empleado, que su relación es otra, pero al percibirse como dueño actúa como alguien que cuida lo que es de su propia autoría, en vez de simplemente ejecutar. Es muy feo que nos consideren meros ejecutores.

El propósito está en no ser alienado.

6. EL TRABAJO QUE NOS MOLDEA

Nosotros hacemos el trabajo, pero en cierto sentido el trabajo también nos hace. Y ello en la medida en que ayuda a moldear nuestras habilidades y competencias. Las actividades que realizamos contribuyen a formar nuestra identidad profesional.

En las décadas de 1960 y 1970, lo que hoy se llama «autodesarrollo» o «educación continua» se denominaba «formación en servicio» (porque hasta entonces se suponía que la formación para una actividad tenía lugar fuera del trabajo, del servicio, ya fuese en un curso, una escuela o algún otro lugar). El concepto de formación en servicio se implementó en la empresa por medio de procesos y proyectos de carácter formativo.

Pero también hay otro tipo de formación en servicio: la carrera misma.

Tomemos como ejemplo mi caso. Empecé a dar clases en 1974. He desempeñado mi actividad docente a lo largo de cuatro décadas. Sin embargo, mi identidad docente no preexistía. Se fue construyendo y fue formándome, forjándome, moldeando mi identidad, mi visión de lo que soy.

Empecé como profesor de Filosofía y Teología. De forma paulatina, también fui dando conferencias. Luego entré en el ámbito de la comunicación y trabajé en diversos medios. Pasé a presentar programas de radio y televisión. Para mí era otra forma de docencia, se volvió parte de un modo de ser de alguien que se comunica. Y así, más que docente, me volví comunicador.

Por otro lado, la comunicación se realizaba de modo pedagógico. Me gustaba trabajarla como instrucción. Luego volví a dar clases y la comunicación quedó incorporada a la idea de docencia. Así, hoy me considero más que nada un educador.

Mi recorrido de vida, mi *curriculum vitae*, hizo que me construyese a mí mismo. Una parte fue planificada, otra fue circunstancial. Claro que proyecté mi carrera docente: estudios de grado, auxiliar de docencia, maestría, maestrando asistente, doctorado, doctorando asistente, profesor adjunto. Existe una secuencia según la cual es posible organizarse; la nuestra es una vida con tiempos. Pero todo lo demás fue fruto de las circunstancias.

Mi participación en la gestión pública se dio a raíz del contacto con personas con las que tengo afinidad ideológica, y que, de forma inesperada, ganaron las elecciones en la ciudad de São Paulo. Se podría argumentar: «Pero se presentaron a elecciones». Sin embargo, la victoria de ese grupo no era tan previsible. Un mes antes de los comicios, la lista estaba en cuarto lugar en la disputa por la alcaldía. Pero durante ese mes ocurrieron varias cosas en el país que hicieron que los electores cambiasen de perspectiva.

Eso no fue algo planeado. De pronto, el grupo del que formaba parte asumió el gobierno. Fui a trabajar en él junto con Paulo Freire, que tenía la intención de pasar dos años en la gestión educativa, como secretario municipal de Educación de São Paulo, y luego dejar el cargo para dedicarse a otras actividades.

Cuando se fue, mi labor en la Secretaría de Educación, así como las relaciones que había establecido en el trabajo (y no necesariamente el mérito propio), me convirtieron en la persona más adecuada para sucederlo en el cargo de secretario.

No había entrado en la Secretaría con la intención de escalar posiciones. Por el contrario, y sin falsa modestia, no me consideraba la persona más apropiada para la función. Con todo, el grupo consideró que era el más competente para asumir el cargo, habida cuenta de los dos años previos de trabajo en la Secretaría. Así se construyó para mí una identidad de articulador en gestión de personal, con cierta capacidad diplomática.

Cuando salí de la Secretaría de Educación, el Rectorado de mi

universidad de origen, la Pontificia Universidad Católica (PUC) de São Paulo, decidió crear un programa de televisión. Con la llegada de la televisión por cable a Brasil y la exigencia legal de que hubiese un canal universitario, que debía reunir universidades de una misma base territorial, la PUC tenía que generar una programación. El rector convocó a un grupo de profesores y éstos decidieron que yo presentase el primer programa; luego habría rotación entre los demás integrantes. Presenté el primer programa y el grupo dijo: «Eres bueno en eso, continúa». Lo hice durante once años. Y no había sido mi intención. En ese contexto entró en escena otro elemento contingente. Eso que el pensador renacentista Nicolás Maquiavelo, con suma claridad, llamaba «fortuna». En latín significa «ocasión», «circunstancia», es decir, una dosis de suerte. Maquiavelo decía que el «príncipe», el hombre que podía comandar y conducir a la gente (el *condottiere*), aliaba la virtud a la fortuna. En otras palabras, la capacidad a la ocasión. Como en la clásica frase: «La persona adecuada, en el lugar adecuado, en el momento adecuado».

Por eso, cuarenta años después, el hecho de que se me vea como alguien que trabaja en comunicación es resultado de un recorrido que en cierta medida fue planificado, metódico, estructurado, y en parte tuvo que ver con aprovechar las circunstancias.

Por eso el trabajo también me moldea. El maravilloso artista Miguel Ángel lo expresó muy bien cuando dijo: «Todo pintor se pinta a sí mismo».

Lo que suele entenderse por esto es que uno se pone en su obra. Yo lo invierto un tanto: lo que hago es lo que me hace. Por eso uso la palabra «realizar». Cuando me vuelvo real, cuando no soy una mera subjetividad con deseos e intenciones, sino que me construyo allí, mi identidad es aquello que paso a ser.

Es interesante, porque las razones que tengo hoy en día para hacer lo que hago no son necesariamente las mismas que tenía al comienzo de esa trayectoria.

¿Por qué hago lo que hago hoy en día? Porque me construí como hacedor de eso y quiero mantenerme en ese hacer, de modo que pueda seguir haciéndome.

Dejar de hacerlo sería deshacerme.

7. EL ORIGEN DE LA MOTIVACIÓN

Hay una vieja frase que dice: «La motivación es una puerta que sólo se abre desde dentro». Es algo del orden de la subjetividad: esto quiere decir que su punto de partida es el sujeto. A veces decimos: «Necesito motivar a mi equipo», «debo motivar a la gente», «tengo que motivar a mis hijos»...

Debemos entender que, aunque la palabra «motivación» signifique «mover», «movilizar», «hacer existir el punto de partida de algo», en realidad, hace referencia a un estado interior.

¡No hay que confundir motivación con estímulo!

¿Qué puede hacer un gestor de recursos humanos con alguien que trabaja con él? Puede estimularlo, incitarlo, pero no obligarlo a hacer algo. Esa actitud tiene que partir de la otra persona. El miembro del equipo puede ser capaz de cumplir la orden, pero no estará motivado. Lo hará como una tarea, como un deber.

Hay una diferencia entre deber y motivación. Para algunas personas, la motivación es el deber mismo. En determinadas actividades, sobre todo en el área de la salud, en el sector militar, en el cuerpo de bomberos, la percepción del deber es motivación suficiente. Es decir que, si existe una tarea por cumplir, debe cumplirse a cualquier precio.

El lema es: «Tarea asignada, tarea cumplida». El profesional de esas áreas ve en su obligación aquello que lo mueve internamente a realizar la misión que

se le asignó. Algunos dirán incluso que cumplir con el deber es una cuestión de honor. Por lo tanto, no hay otra estructura motivacional más allá de ésta.

Sin embargo, en otras actividades, ¿qué motiva cotidianamente a alguien a ser profesor, empresario, piloto, padre o madre? Lo que deseamos, lo que realizamos, lo que nos colma, lo que nos permite reconocernos. Me reconozco en lo que hago, en mi acción.

La motivación es una actitud interna. ¿Cuáles son mis razones internas para hacer lo que hago? La respuesta revelará la fuente de mi motivación.

Desde el exterior pueden estimularme, darme fuerza para hacer lo que estoy haciendo. Pueden inspirarme, animarme. Pero la naturaleza de la motivación es la siguiente: el punto de partida es el propio individuo. Por ejemplo: ¿puedo trabajar con un equipo desmotivado? Sí, pero no haré un trabajo perfecto.

Una persona motivada hace algo decisivo: busca la excelencia. La expresión latina *excellens* significa «lo que supera», «lo que va más allá».

¡Alguien excelente hace más que su obligación!

Curiosamente, esto a veces puede sonar incorrecto. Desde el punto de vista de la ley, plantear que alguien haga más que su obligación daría margen a pensar que trabaja sin remuneración o al margen de las normas. No se trata de eso. La persona motivada hace más que su obligación, es decir, tiene la obligación como punto de partida y no como punto de llegada.

En un bar o en un restaurante, apreciamos al camarero cuando hace más que su obligación. ¿Cuál es la obligación de un camarero? Anotar los pedidos, traer la comida, etc. ¿Pero en qué reconocemos a uno bueno? En que no hace solamente eso. Se anticipa a nuestra necesidad, sugiere la mesa más agradable, está a disposición pero sin entrometerse.

¿Cuándo apreciamos a un médico? Cuando hace más que su obligación. La tarea básica del médico es atender y prescribir un tratamiento. Pero cuando se interesa por nosotros, cuando no nos mira simplemente como a una enfermedad en una persona, sino como a una persona con enfermedad, es decir, cuando contempla nuestra integridad como persona, hace más que su obligación.

¿Cuántos profesores y profesoras que hemos admirado en la vida hacían más que su obligación? Aquella profesora de Historia que tenía el deber de

enseñarnos un poco sobre el mundo grecorromano de la Antigüedad, pero nos envolvía de tal forma con el tema que los viernes por la mañana íbamos al colegio animados, ansiosos por llegar a su clase. Nos cautivaba con el conocimiento.

Por eso, en esta perspectiva hay un concepto clave: quien tiene un motivo que lo impulse, logra llegar a la excelencia. Como gestor no te motivaré, pero puedo estimularte para que encuentres en ti lo que se encuentra buscando la excelencia.

Puedo hacerlo de varias maneras. Por medio de la formación, el reconocimiento, el elogio y la valorización. Haciendo correcciones inteligentes (y corrigiendo sin ofender, orientando sin humillar). Estableciendo metas y plazos que hagan que la persona avance en la dirección deseada en vez de quedarse cómodo donde está.

Por lo tanto, el lado externo de la motivación, su aspecto objetivo, será el estímulo. A veces ese estímulo puede darse en forma de premio, de retorno económico, pero también puede darse a través del reconocimiento de la autoría o la calidad del profesional y de su contribución a la totalidad de la obra.

Haciendo un juego de palabras, podemos decir que la motivación es el estímulo interno, mientras que el estímulo es la motivación externa. No obstante, son dos cosas distintas.

La diferencia es el punto del que parten, aunque ambas tienen la misma intención.

8. LO QUE MÁS DESMOTIVA

En mi paso por empresas como conferenciante o consultor, he identificado un elemento que considero la mayor fuente de desmotivación de los empleados. Podría pensarse que se trata de algún factor vinculado a la remuneración. Pero no. El retorno económico es importante, pero su importancia es relativa.

La principal causa de desmotivación es la ausencia de reconocimiento, cuando el profesional no es objeto de gratitud por lo que hace.

Aunque uno sepa que es un empleado, ser «sólo un empleado más» es un peso mucho mayor. Ser uno más del montón no significa no ser nada. Significa que no se es el patrón, que se es uno entre otros. De este modo, que no se reconozca nuestro valor, el resultado de nuestro trabajo, nuestro aporte al proyecto colectivo, es algo totalmente frustrante.

Esta sensación afecta a gran parte de las personas en las corporaciones, cuando no les dan el valor que ellas consideran adecuado. Aunque el salario tenga que ver con ello, no es el componente principal. Lo principal es el valor que se les da en lo que hace a la actitud, la dedicación, la obra.

Las organizaciones más atentas al capital humano suelen hacer público el reconocimiento. Esto puede hacerse con celebraciones, registrando el reconocimiento en algún medio de comunicación interno de la empresa y hasta con cosas que parecen tontas —como la foto del empleado del mes— pero no lo son.

Recibir algún tipo de distinción es un inmenso placer. En el ámbito

académico, es el equivalente a recibir un título o un premio.

La fuente principal de desmotivación es la falta de reconocimiento. A fin de cuentas, si alguien está en una actividad, algún motivo fuerte ha tenido para ello. Quizá la necesidad, quizás el deseo de dedicarse a eso, pero por alguna razón está ejerciendo esa profesión. Y esa razón va menguando cuando la falta de reconocimiento es moneda corriente.

Otro motivo de desconexión es cuando la persona ya no considera que su actividad es decente, algo por lo que dar su sangre. Por ejemplo, alguien que percibe que la empresa es hipócrita. Que promueve ciertas posturas y comportamientos —por ejemplo, habla del equilibrio social y de la importancia de las personas— pero es poco auténtica. La falta de autenticidad de la empresa hace que la persona vaya perdiendo la energía, porque considera que no está bien ser incluida en algo a lo que no se adhiere. Salvo en caso de necesidad, es muy difícil persistir en una empresa en la que ya no se cree, ya sea a causa del producto, ya sea a causa de la acción de la empresa en el mercado o de su conducta en el seno de la comunidad.

La ausencia de reconocimiento se manifiesta de diversas formas. Por ejemplo, cuando el jefe es injusto o el salario es inadecuado.

Si considero que valgo mucho más de lo que creen que valgo, ello es señal de explotación. Una cosa es poner mi trabajo al servicio de alguien, venderle mi tiempo a una empresa. Otra es considerar que me están explotando, es decir, que me están usando sin contrapartida.

Para ilustrar la importancia del reconocimiento, basta observar cómo la actividad militar trabaja con insignias, con cosas que marcan. Un uniforme lleno de símbolos lleva las marcas de lo que ese miembro hizo. Esto tiene un enorme poder de incentivo.

La desmotivación aflora cuando pierdo potencia para hacer algo que, en mi opinión, ya no vale. Dicho sea de paso, siempre me pareció curiosa la expresión «no vale la pena». Trato de imaginar qué le pasa por la cabeza a alguien que lee un libro mío o asiste a una conferencia y, al final, me dice a modo de elogio: «Valió la pena venir». Siento curiosidad por saber qué entiende por «pena». Para asistir a una conferencia o leer un libro, ¿había un suplicio en el punto de partida?

«Vale la pena trabajar en esta empresa.» ¿Qué pena? ¿Hay allí una condena previa? ¿Por qué la idea central es la pena? Es la percepción del trabajo o empleo como castigo. Vale el sacrificio. Esa percepción, siempre nociva, martirizante, se ve agravada cuando no se obtiene reconocimiento por lo realizado.

Por otro lado, el gestor tiene que ser cauteloso y no hacer elogios que suenen falsos ni indistintos (o sea, que sean apropiados para cualquier situación). Como cuando alguien presenta una idea y no hay ganas de evaluarla, pero se le dice: «¡Qué interesante!», una frase sumamente vacía.

Del mismo modo, el elogio exagerado fragiliza más de lo que motiva, porque la persona cree que ya llegó al punto más alto. En ese caso, el elogio no desestimula pero sí engaña. Si el profesional siente que es el mejor, que es inmune a cualquier fragilidad, abre brechas para quedar debilitado.

Como siempre digo, el gran talón del gran Aquiles fue creer que él no tenía un talón de Aquiles: fue sentirse invulnerable. Nadie es perfecto (término que en latín significa «hecho por completo», «acabado»).

A propósito, querría mencionar un ejemplo del ámbito de la educación escolar. Se trata del profesor que dice esta frase tonta: «Conmigo no existe eso de sacar un diez. Jamás puse un diez, porque siempre se puede mejorar». Es una tontería inmensa.

De acuerdo con su suposición, la idea de «mejor» es una gradación. Pero decir que algo es mejor es una actitud de elevar algo, aunque ya sea muy bueno. Una gradación es «muy bueno», «bueno», «regular» y «malo». Diez, nueve, ocho, siete... cero. Puedo sacar un diez y hacerlo mejor aún. Puedo poner un diez y decir: «Fantástico. Y puedes hacerlo mejor».

Algunas empresas dan a entender que «no ser echado ya es un elogio», «no reprender ya es una manera de elogiar», «el silencio es la mejor manera de decir que está todo en orden».

Pero limitarse simplemente a dirigir, no es forma de gestionar. Ponerle una buena nota a alguien no significa desestimular su crecimiento. Es darle la calificación máxima y decirle: «En esta circunstancia estuviste muy bien y puedes hacerlo mejor». Establecer un límite superior es fuertemente limitante.

En el trato con el otro, tanto la ausencia de reconocimiento como el

reconocimiento exagerado son actitudes equivocadas.

9. UN TRABAJO CON SIGNIFICADO

¿Hago lo que hago porque mi obra o mi legado, aquello que realizo, me convierte en alguien que no es fútil, que no es descartable? ¿Hago lo que hago porque me da satisfacción y orgullo? ¿O hago lo que hago porque tengo que hacerlo y si no lo hago perezco?

Esta última es una posibilidad concreta. A fin de cuentas, como decía Marx, la primera intención de todo ser vivo es seguir vivo.

En este sentido, si sólo hago por hacer, porque no hay otro modo, no deja de ser una razón, pero es la peor de todas. Porque es la más obvia, la más básica y la que no nos distingue de otras formas de vida. Otros animales hacen lo que hacen porque no pueden no hacerlo así. Y, por lo tanto, tienen una vida automática, robótica, predeterminada. Si quiero una vida consciente que rechace la alienación, si quiero pertenecerme y que lo que hago me pertenezca, necesito razones más sólidas que la simple necesidad de supervivencia.

En la vida hay momentos en los que de hecho no hay alternativa. Tenemos que hacer algo que garantice nuestra supervivencia. Todo organismo, para avanzar en lo que desea, necesita mantenerse en estado de funcionamiento. En nuestra trayectoria hubo momentos en que fue necesario hacer cosas para asegurar nuestra supervivencia en esas circunstancias.

Ha habido ocasiones en que, si hubiese podido elegir, es decir, si no me hubiese visto obligado a hacer tal o cual cosa, no lo habría hecho. No porque

se tratase de algo inmoral o descartable, sino porque no me ponía en la senda de mis motivos. Se trataba de una necesidad, no de una libertad.

Cuando hablamos de razones nos referimos al reino de la libertad. La idea misma de necesidad es la del reino de la carencia. Y no es la mejor de las razones. Es solamente una razón por la que hago lo que hago.

En relación con cualquier cosa que hagamos, la mejor razón es porque quiero y no porque necesito.

¿Esto significa negarme a hacer lo que necesito? Por supuesto que no, sería una tontería. Supongamos que estoy en una circunstancia difícil, de carencia material, en la que necesito incrementar las cosas que hago para garantizar mi supervivencia. En un momento así, haré lo que no quiero pero necesito hacer. No queda feo ni es deshonroso, a menos que sea algo totalmente antiético.

Si tengo claridad sobre la circunstancia, también tengo la motivación necesaria.

Tengo que mandar a un hijo a la escuela, un familiar necesita un tratamiento médico costoso, voy a apoyar una acción en mi comunidad: entonces pongo mi energía en un proyecto cuya racionalidad es la necesidad, pero solamente en el punto de partida (y no en el punto al que quiero llegar).

Por eso puedo disfrutar y ponerme contento con lo que hago por obligación, siempre y cuando no convierta la obligación en suplicio. Es importante que la obligación sea una circunstancia a enfrentar, no un castigo que los dioses me pusieron sobre los hombros y que tengo que superar.

En el mundo del trabajo algunas personas encaran lo que hacen como una prueba. Dios, o alguna otra fuerza, los está probando para purificarlos. Es un sufrimiento purificador. No se ve como infierno, sino como oportunidad de salvación. Y eso puede hacer que el propósito sea seguir adelante obsequiosamente, sin protestar. En el cuento «El capote», del escritor Nikolái Gógol, nacido en lo que hoy es Ucrania, hay un típico funcionario que se pasa la vida cumpliendo tareas burocráticas y, por mucho que lo pisoteen y humillen, sigue inquebrantable en su rutina.

Hay otro tipo de personas que no piensan que el sufrimiento las purificará, sino que las redimirá, les dará reconocimiento como personas valiosas. Es el caso de *El héroe de las mil caras*, del antropólogo estadounidense Joseph

Campbell, estudioso de las mitologías.

Allí, el héroe sale del mundo común en busca de una meta y supera pruebas y sinsabores para conquistarla. En el mundo del trabajo hay personas que se comportan como mártires que algún día, en algún momento, obtendrán la gloria.

Quien entiende el trabajo como una prueba, donde el sufrimiento es inherente al esfuerzo del trabajo cotidiano, cree que tiene que ser pasivo, paciente, porque algún día gozará de mejores condiciones, y, por lo tanto, debe pasar por eso.

El otro, el que busca la redención, se considera víctima de una estructura que algún día llegará a su fin. «Soy una víctima, pero llegará el momento de la redención.» O incluso: «La gente me persigue, no les gusta porque soy más competente que ellos, no me promueven porque me tienen miedo, pero en algún momento llegará la redención».

Hay gente que sigue esa senda, es decir, personas cuyo propósito es la venganza. Ya llegará el momento de devolver lo recibido. Esto me recuerda una frase que vi en el parachoques de un camión: «Si me metes prisa en la subida, ajustamos cuentas en la bajada».

Así, el trabajo se usa como un lugar para ejercer pequeñas idiosincrasias que incluyen manías y miedos. El espacio del trabajo es un territorio con una inmensa fauna de estos dos tipos.

Pero lo cierto es que es posible resignificar algunas actividades. Puede hacerse a través de una toma de consciencia personal o bien a gracias a una actitud que provenga del gestor.

Uno de los sectores con más dificultades para estimular al empleado es el *telemarketing*, los *call centers*.

¿Por qué? Pues porque generalmente el empleado de esos centros es un joven de alrededor de veinte años, en su primer empleo y que trabaja allí porque no tiene experiencia. En estas condiciones, recibirá un entrenamiento para ser robótico. Por lo tanto, encarará su trabajo como algo meramente transitorio, hasta que consiga un empleo mejor. ¿Cuál es la principal dificultad de la empresa con este grupo? La alta rotación. A veces el *turnover* llega al 70 %, justamente porque las personas están de paso, su propósito es irse. Se

quedan mientras lo necesitan; cuando ya no lo necesiten, no dudarán en partir.

Como consultor, he entrado en contacto con algunas empresas de *telemarketing*. Les recomendé que le dijese al joven, abiertamente, que sabían que estaba allí de paso, pero que no por ello debía dejar de vivir la experiencia en profundidad.

Si está allí transitoriamente, de nada sirve que la empresa le diga: «Estás en un lugar maravilloso», «crecerás en la empresa», «en el futuro podemos ofrecerte mejores cargos y salarios». Sabe que no es verdad. Lo que hay que plantear es: «Sabemos que estás aquí por un periodo limitado, quieres pagar la facultad y cuando puedas te irás a otra actividad que te interese más». Pero esto no impide que «mientras estás aquí, de paso, veas que esta experiencia puede contribuir profundamente a tu formación. Convivirás con personas diferentes, enfrentarás situaciones de conflicto por teléfono, manejarás información relevante. Saldrás de aquí preparado para dar otros pasos en tu carrera».

En las empresas en que se puso en práctica esta lógica, hubo una significativa disminución de la rotación.

Si mi postura es involucrarme poco porque estoy de paso en la empresa, al fin y al cabo también podría decirse que estoy de paso por la vida.

Estoy tan de paso como en mi primer empleo. Pero no por estar de paso en esta vida dejaré de vivir con más densidad la experiencia, mientras espero algo mejor que puede ser el paraíso, la eternidad, etcétera.

La experiencia que tengo aquí, me hace, me forma.

Y yo la hago, le doy sentido.

Algunas organizaciones percibieron algo especial en sus departamentos de *Telemarketing*. Una de estas empresas, del sector financiero, prioriza la carrera cerrada: a la hora de contratar a alguien, aprovecha y promueve al profesional que ya está en la empresa. Sólo en casos excepcionales recurre al mercado de trabajo. Y cada vez que se abría una vacante para promoción, aparecían candidatos de diversas áreas de la empresa, en particular del área de *Telemarketing*.

¿Qué fue lo que notaron? ¿Quién conocía mejor la empresa? El empleado del área de *Telemarketing*. De hecho, se pasaba el día explicándole todo al

cliente. Resultado: cada vez que se abría una vacante en otro departamento, primero la ofrecían al personal de *Telemarketing*.

De este modo consiguieron empleados muy idóneos para cubrir cada vacante. El joven se calificaba rápidamente para el nuevo puesto porque ya tenía el conocimiento de todo lo que oía y decía cotidianamente.

A partir de allí, empezó a haber disputa para entrar a trabajar en *Telemarketing*, así como solicitudes de transferencia a ese departamento con la perspectiva de postularse más fácilmente a los ascensos.

Es fundamental tener claro mi propósito: si es reunir un patrimonio, si es escalar posiciones en una carrera ascendente, si es tener un cargo del que me enorgullezca, si es servir a la comunidad. ¿Cuál es la finalidad de lo que hago? Insisto: no puede ser automático, robótico, alienado.

En un *call center*, mi propósito puede ser acumular condiciones materiales para dar otro paso. Pero mientras esté allí no tengo que perder de vista ese horizonte, o de lo contrario me debilito y disminuyo mi potencia para lo que tengo que hacer. Por eso la construcción del propósito es decisiva.

Por lo demás, ¿por qué un profesor del curso de ingreso a la universidad no necesita pedir silencio en el aula, mientras que un profesor de enseñanza media pasa buena parte de su tiempo tratando de controlar a un grupo de adolescentes de dieciséis años? Porque en la ESO el alumno está allí obligado. Y en el curso de ingreso está porque quiere entrar en la universidad. El propósito reordena nuestras acciones. Pasar por la enseñanza media es pasar. Otra cosa es estar en un lugar para alcanzar un objetivo.

«¿Por qué hacemos lo que hacemos?» no es una pregunta secundaria en cuanto al modo en que conducimos nuestra vida.

10. ÉTICA DEL ESFUERZO

De vez en cuando me preguntan si el mundo de la empresa es un lugar de personas felices. «¿Se puede ser feliz con la vida que se lleva cotidianamente en las organizaciones?»

La empresa es un lugar donde puedo construir una parte de lo que puede proporcionarme situaciones de felicidad. Pero si alguien dice: «Ah, en la vida quiero hacer solamente lo que me gusta», lo lamento, es imposible.

Tengo un vínculo muy fuerte con mi actividad docente. De las cosas que hago en esa actividad, una parte no me agrada, aunque hay otra parte, enorme, que me encanta.

Me gusta mucho dar clases, pero no corregir exámenes. ¿A quién le gusta leer cincuenta redacciones sobre el mismo tema? Después otras cincuenta, y otras cincuenta... Pero no puedo no corregir, porque si dejo de hacerlo no tendré una visión clara de cómo están aprendiendo mis alumnos y de cómo estoy enseñando.

Cuando escribo un libro, no me gusta releer el material, revisarlo, hacer la corrección gramatical.

¿A qué deportista le gusta hacer una rutina de ejercicios todos los días por la mañana para practicar un deporte? Está claro, lo que le gusta es el juego, la emoción de la disputa. Pero lo que le proporciona una estructura, lo que crea las condiciones para que pueda competir, no es agradable.

Es como una dieta. Puede ser obligada, para no morir, o puede ser por

razones de autoestima. Pero a nadie en su sano juicio le resulta agradable restringir lo que le gusta comer.

Lo mismo vale en el mundo del trabajo. Cuando uno es gestor en una empresa, hay una constante demanda de reuniones, además de una agenda paralela de compromisos sociales, almuerzos con clientes, eventos del sector.

En las generaciones más jóvenes se nota una marcada tendencia al comportamiento hedonista. Un posicionamiento explícito por el clásico «Quiero hacer lo que me gusta».

Por supuesto, yo también. En una entrevista dije una frase que tuvo bastante repercusión: «Sólo a un idiota le gustaría hacer lo que no le gusta».

Claro, a todo el mundo le gusta hacer lo que le gusta. Pero debemos ser conscientes de que, en el desarrollo de la vida profesional, para hacer lo que nos gusta tenemos que pasar por etapas que no necesariamente son agradables en lo cotidiano. El camino no sólo está marcado por cosas placenteras.

El problema es que gran parte de la nueva generación fue criada sin una idea de transición entre el deseo y el hecho, entre la voluntad y el éxito, entre el anhelo y la satisfacción. Hay jóvenes de veinte años que nunca se tomaron el trabajo de hacer la cama o lavar los platos. La raíz está en la formación en el seno de la familia.

En este sentido, algunos creen que, dentro de una empresa, el jefe es una especie de padre o madre, alguien que tiene que proveerles de todo lo que necesitan. Pero la realidad es otra. Parte de esta generación llega al mercado de trabajo sin la idea de esfuerzo.

¿Y qué trae de positivo la nueva generación? No quiere un trabajo automático, robótico. Quiere entender la razón por la que hace lo que hace.

Pero, por otro lado, no siempre está preparada para un esfuerzo desgastante, en el que no hay un placer continuo.

Es importante que los gestores trabajen en esa doble dimensión. Que no dejen de ofrecer a las nuevas generaciones las condiciones para que puedan disfrutar del lugar de trabajo como parte del propósito de sus vidas. Pero que les muestren también que es necesario hacer cosas que no son placenteras ni fáciles. Para que las cosas ocurran se necesita esfuerzo.

Los gestores tienen que encarar ese desafío: formar personas con

compromiso, metas y plazos, pero sin que se pierda lo que tienen de más innovador. Y aquí no me refiero solamente a la familiaridad con lo digital, sino también al sentido de la urgencia, la movilidad, la capacidad de innovación. Esta fuerza vital es una enorme contribución al mundo de las empresas.

En un negocio no puedo prescindir de personas que quieran vivir algo nuevo. Pero tampoco puedo aceptar que piensen que la vida sólo funciona con eso.

Sería una gran tontería menospreciar a esta generación por lo que, en ella, constituye un desvío. Es mucho más sensato aprovechar lo que tiene para ofrecer y formarla en un sentido que la haga crecer.

En relación con esta ética del esfuerzo, suelo contar una anécdota del eximio pianista Arthur Moreira Lima. Tras un concierto magnífico, un joven se le acercó y le dijo: «Me gustó mucho el concierto, daría la vida para tocar el piano como usted». Y él le respondió: «Yo di la vida. Fueron cuarenta años de dedicación, de nueve a diez horas diarias de esfuerzo».

Hay que tener cautela con la expresión «sólo quiero hacer lo que me gusta». Para obtener el resultado que me gusta, no siempre hago lo que quiero. Porque el desgaste —de tiempo, del espíritu, de una pieza mecánica, de la naturaleza— es inherente a cualquier proceso de producción. Y ese desgaste podrá ser negativo si no entiendo el sentido de lo que estoy haciendo. Pero si hay un objetivo por delante, un propósito mayor, ese desgaste se verá recompensado por el resultado.

Quien tiene un trabajo cotidiano fastidioso, repetitivo, puro taylorismo encarnado, no dirá que le gusta. Pero puede gustarle el resultado que produjo su esfuerzo.

Conozco gente que, aunque haya pasado el día entero atornillando una parte de un vehículo en una línea de montaje, se enorgullece del producto final. Cuando lo mira y ve que tiene parte en el asunto, se anima porque tiene una idea de pertenencia y siente que contribuye a la realización del todo. Aun así, el trabajo propiamente dicho no es agradable.

Tener la capacidad de concluir una obra da ánimo, pero hacerlo exige esfuerzo. La idea de esfuerzo no necesariamente es lo que más nos

recompensa.

Cuando era niño tenía una fantasía, sobre todo antes de un examen de Matemáticas, Historia o Geografía: «¿Por qué no nacemos sabiendo? Si así fuese, ahora estaría tranquilo, no tendría que pasarme el fin de semana con la nariz metida entre los libros». A los diez años me quedaba en mi rincón, tenía que estudiar, leer, repasar, recapitular. De todos modos, cuando hacía la prueba y tenía la satisfacción —siempre provisoria— de obtener una buena nota, eso me alegraba. «El esfuerzo se vio recompensado.»

Alguna gente siente que lo que hace no la recompensa, porque es muy difícil, muy duro. Claro que lo es. Sin embargo, a veces no hay manera de hacerlo de modo más llevadero.

Steve Jobs decía que «la única manera de hacer un trabajo excelente es amar lo que se hace». Es cierto. Pero también es cierto que, más fácil que hacer lo que nos gusta, es intentar que nos guste lo que hacemos.

Supongamos una situación en que me veo obligado a hacer reposo por razones médicas. Puedo aprovecharla para descansar, actualizar mis lecturas u oír un poco de música. No se trata de fingir una circunstancia, sino de llenarla de otro modo.

Por eso la fijación hedonista de encontrar placer en el mundo del trabajo, en la empresa, está fuera de lugar. El hedonismo influye negativamente en nuestras expectativas. Quien entra de ese modo en el circuito de trabajo termina frustrándose con rapidez.

Para un periodista es muy bueno hacer un artículo y verlo publicado en un diario o una revista. Pero el trabajo de reunir datos, levantarse de madrugada, corroborar las informaciones, recibir varias negativas cuando se buscan fuentes, no son cosas agradables.

Todo lo agradable tiene un camino que lleva hasta allí y que no necesariamente es agradable. Tal vez la frase habitual que mejor traduce esto sea la estadounidense «*No pain, no gain*» (sin dolor no hay recompensa).

¿Es posible ser feliz en la empresa?

La felicidad no es posible en ningún lugar de manera integral, exclusiva, hegemónica. Ahora bien, que la empresa es uno de los territorios donde construimos las condiciones para disfrutar las circunstancias de la felicidad,

de eso no me cabe la menor duda.

Aunque en el mundo del empleo se puede encontrar lo que nos da felicidad, eso también se da en otros territorios.

Con una diferencia: trabajar cuesta trabajo.

11. VALORES Y PROPÓSITOS

La consciencia de los propósitos está vinculada a la idea de valores. ¿Cuáles son mis valores? ¿Qué pienso que vale y qué creo que no vale? ¿De qué modo valdrá mi vida? ¿Es una vida con o sin valor? ¿Qué valor quiero poner en ella? ¿Para qué sirve esa vida? ¿Cuál es mi papel en la organización en la que trabajo?

El campo ético es decisivo, porque se relaciona con los valores que me permiten tener una conducta en la vida. El propósito también está vinculado con él.

Con todo, puede haber personas con malos propósitos. Y aunque poseen una ética nociva, no por ello dejan de tener ciertos valores y principios de conducta.

Por eso, quien desea una vida decente necesita valores y propósitos decentes, que no sean dañinos, autodestructivos, degradantes. Los propósitos buenos son los que elevan al individuo y a la comunidad en que se inserta.

El filósofo español José Ortega y Gasset afirmó: «Soy yo y mi circunstancia». Cuando entro en una relación afectiva o en un grupo de amigos, no estoy totalmente exento de lo que cargo en mi historia. El camino que hago lo recorro con todas mis cosas.

Ahora bien, Ortega y Gasset no entiende al individuo como mera identidad, sino considerado en su historia con otros. Lo mismo vale aquí.

¿Cuál es mi principal propósito de carácter ético? Elevarme, no tener una

vida degradante, pero también elevar conmigo toda mi circunstancia, elevar a aquellos que me acompañan. La ética entra aquí porque el propósito de la vida colectiva —y no sólo individual— debería ser que la vida fuese mejor para todos y todas.

Muchas veces, esta fuerza motriz interna hace que la gente cambie de actividad profesional o reoriente su carrera. Conozco varios casos, como el de un médico que dejó su actividad en una clínica privada para trabajar en el sistema público de emergencias. O un abogado que decidió trabajar en un Tribunal de Cuentas porque empezó a verlo como una labor ciudadana. Esfuerzos como éstos también ocurren bastante en el tercer sector o economía social.

Hay gente que entra en el tercer sector como resultado de una convicción y casi siempre en busca de identidad. «Soy del suburbio, de la favela, quiero elevarla. Soy del pueblo y quiero hacer que eso tenga un sentido. Por lo tanto, me ganaré la vida de esta manera.»

Hay un propósito firme, que es servir. La finalidad primordial de la función desempeñada no es la adquisición material, sino servir a una causa. El trabajo aparece como consecuencia de ésta.

De manera general, aun con las oscilaciones de la economía, la motivación monetaria ha dejado de tener exclusividad en el mundo del trabajo.

Durante algún tiempo, la lógica que imperaba en la búsqueda de colocación profesional era: «Busco trabajo porque quiero sustentar a mi familia, ganar un dinero, darles educación a mis hijos, irme en paz». Esto se vio exacerbado en las décadas de 1980 y de 1990, cuando la adquisición de patrimonio pasó a preponderar sobre el resultado del trabajo.

En la sociedad brasileña actual, comparativamente más rica que en las décadas anteriores, se observa que el modelo de trabajo con vínculo exclusivo en la acumulación patrimonial, ya no es tan significativo para algunos. Muchos desean que el trabajo les aporte satisfacción, bienes materiales, sí, pero que no esté enfocado únicamente a eso, que no bloquee los otros frentes. Que el trabajo no impida disfrutar de la existencia. Que se pueda viajar, que se pueda convivir con la familia. Esto no tiene tanto que ver con el contexto económico. Tiene más que ver con el agotamiento del modelo anterior, que presentaba

casos de gran infelicidad. Gente que podía trabajar intensamente y acumular dinero y bienes, pero no lograba disfrutarlos de ningún modo.

Por lo demás, la idea de juntar dinero y después no saber qué hacer con él me deja perplejo.

Más allá de la pura ganancia, de acumular por acumular —esa lógica del coleccionista que sólo busca aumentar su colección—, ¿qué sentido tiene un comportamiento así? ¿Qué lleva a un empresario a trabajar de lunes a lunes, dieciséis horas diarias hasta el fin de su vida, y no salir nunca a comer fuera, no divertirse, no pasear, no mirar el mar o no contemplar la luna?

En mi opinión, la dimensión monetaria proporciona un nivel de gratificación sumamente limitado. Me siento bien cuando voy a un restaurante donde me gusta la comida. Pero no puedo comer en ese lugar tres veces en un mismo día. No tiene sentido.

Quiero hacer cosas que me hagan crecer más allá de la acumulación de patrimonio o la mera remuneración. Quiero algo que me permita ser admirado.

La cuestión de la admiración es seria. Quiero algo que haga que mis hijos me admiren, que quieran ser como yo. Quiero ser una referencia positiva para ellos. Nunca se me pasó por la cabeza la idea de que me admirasen por tener un automóvil de lujo. No descarto la posibilidad de tenerlo, pero no quiero que me identifiquen simplemente como «el tipo del automóvil de lujo». Existe una insatisfacción positiva, que es la de querer más y mejor. Pero hay una insatisfacción negativa que induce a sufrir, que hace que no haya punto de reposo o serenidad, un remanso.

Toda insatisfacción necesita un remanso, de lo contrario no se aprovecha aquello que tanto se anheló. Si nos pasamos todo el tiempo en estado de avidez, en busca de algo (aunque ya tenga, quiero siempre más) sin posibilidad de incorporarlo como uso y disfrute, ¿qué sentido tiene? Vuelvo al caso del coleccionista, el que tiene una increíble bodega de vinos, pero sólo para exhibirla, no para disfrutarla.

En el otro extremo, en parte de la generación actual se da un fuerte movimiento de rechazo al modelo que siguieron sus padres. Dos generaciones atrás, la idea de trabajo era muy clara. Hoy no lo es tanto. Algunas personas de la nueva generación entienden que su existencia no necesariamente tiene

que darse bajo ese modo productivo.

Parte de la nueva generación cree que su medio de subsistencia no tiene por qué ser un empleo. «Tengo derecho a no hacerlo, puedo vivir de modo alternativo.»

Se trata aquí de una vida desindustrializada. No en el sentido de perder acceso al mundo del consumo, sino de tener tiempo para disfrutarlo, algo que —se considera— no tuvo la generación presente.

El joven dice: «Mi padre trabaja trabaja trabaja y no disfruta de nada. ¿Para qué todo eso?». Y el padre le responde: «Justamente porque hago eso, tú puedes no hacerlo. Pero algún día deberás hacerlo para que tus hijos tengan esa posibilidad». Y el joven replica: «¿Pero de qué sirve hacerlo para que mis hijos la tengan, si yo no la tendré? ¿Qué lógica hay en una cadena continua donde sólo hay reproducción de lo mismo, si nadie llegará al punto de poder disfrutar? Yo quiero disfrutar».

Este conflicto expone el contraste de creencias que, a lo largo del tiempo, se han tejido alrededor del trabajo. Para algunos el trabajo es una obligación. En el protestantismo, incluso, es una obligación moral. La concepción weberiana (de Max Weber, intelectual alemán y uno de los principales nombres de la sociología), vinculada a la ética protestante, introduce la idea del trabajo como obligación moral.

En Occidente, la figura del vagabundeo estuvo incluida en los códigos penales. Hasta hace diez años, de hecho, la legislación brasileña también preveía el vagabundeo como infracción penal. Si a uno lo paraba una autoridad, podía pedirle la libreta de trabajo. Y no tener libreta de trabajo era señal de vagabundeo. En la ley tenía el nombre de «vagancia» y podía recibir una pena de hasta tres meses de detención. La lógica era: si no trabaja, es un vago; si es vago, es inmoral. Aunque hoy en día el mundo tenga otra configuración, algo de esa lógica pervive.

Es necesario encontrar el equilibrio: ni la acumulación por la acumulación, ni el rechazo acérrimo al trabajo. Y eso sólo es posible cuando se tiene claridad de propósito.

En la sociedad no existe una condición que haga que la vida sin trabajo sea viable, pero hay algunas posibilidades de existencia en otros ámbitos.

La vida puede entenderse como misión. Hoy en día, es el caso de los grupos religiosos radicales. Allí, el joven no se dedicará a una actividad productiva, sino a la defensa de la religión o a luchar por convertir a otros, y ése será su modo o medio de existencia.

La gran pregunta que se plantea es: ¿a cualquier precio? ¿Vale cualquier cosa mientras yo siga vivo? Si la respuesta es negativa, se empiezan a dar otros pasos según la idea de vida con propósito.

Uno de los atractivos que tiene el narcotráfico a la hora de reclutar jóvenes (no sólo en Brasil, pero especialmente allí) es que, además de unas condiciones de vida, ofrece una perspectiva de poder. Ser respetado, tener un nombre, ser temido. Es decir, ofrece la perspectiva de ser alguien. Hay varios modos de hacer esto.

¿Y la persona cuya supervivencia no está en juego, pero igualmente se involucra en chanchullos y apropiación de dinero ajeno? ¿Por qué hace lo que hace?

Se necesita cautela para no ser víctima de esa pauperización de propósitos.

12. ¿POR QUÉ HACER? ¿Y POR QUÉ NO HACER?

La pregunta «¿Por qué hago lo que hago?» viene seguida de otra: «¿Por qué no hago lo que no hago?».

Hay cosas que puedo hacer pero no debo. Y hay cosas que no hago porque las considero indecentes. Y como considero indigno hacerlas, por más que otro las haga —y eso sea una regla de mercado implícita—, sigo prefiriendo no hacerlas.

Algunas enseñanzas de la historia son de gran ayuda para reflexionar al respecto. Una de ellas se encuentra en el Evangelio de Marcos y los cristianos creen que la pronunció Jesús: «De nada le sirve a un hombre ganar el mundo si pierde su alma».

Independientemente de si uno es o no religioso, es un mensaje fuerte. Remite a la identidad, a lo que la persona es, a aquello que hace que pueda andar con la cabeza alta y dormir en paz.

En este marco, lo que dejo de hacer me garantiza que no pierda el alma. En la sentencia «De nada le sirve a un hombre ganar el mundo si pierde su alma», hay una percepción religiosa que entiende el alma como algo cuya pérdida causa la perdición eterna. Pero si mis principios éticos no necesariamente están orientados por una convicción religiosa, puedo ver el alma como algo que yo mismo hice para mí y no quiero perder. Eso que existe en mí y no quiero perder porque no quiero perderme.

No quiero perderme siendo un profesional que transige en ciertos principios, esos que le dan valor a lo que hago. Podría argumentarse: «Bueno, pero en el mercado todo el mundo lo hace». Sí, pero yo no. El hecho de que todos lo hagan no significa que sea correcto. «Ah, pero entonces no podrás competir.» Es una elección.

No hay decisión sin renuncia. No hay elección sin exclusión. Si entiendo mi vida como resultado de la elección libre, consciente, deliberada, intencional, sé que, cada vez que elijo, dejo otras cosas de lado.

Esto también se aplica a los afectos. Cuando elijo a una persona con quien vivir y mantengo un pacto de fidelidad con ella, excluyo a otras personas de mi relación sensual. Elegir implica renunciar.

En la esfera profesional, puede ser necesario renunciar a crecer en la carrera, a mejorar mi condición económica, a alcanzar una meta, pero no abdicó de aquello en lo que creo, porque es lo que me impide perderme.

Por eso, en el mundo del empleo y el trabajo no sólo valen mis razones, también valen mis reservas. Los límites que me pongo son eso que los antiguos llamaban «escrúpulo». Este término significa «piedrecita», en el sentido de que puede incomodarme, pero también es algo que me preserva de hacer lo que no debo. Incluso puedo llegar a hacerlo, eventualmente, quizá sin mayores consecuencias, pero sé que no debo.

Esta idea se aplica a la conducta dentro de la empresa y también a la conducta de la empresa.

La palabra *compliance* se ha vuelto corriente en la jerga de las organizaciones. Pero ese conjunto de disciplinas tiene que encarnarse en las prácticas cotidianas. Dado el grado de información y la velocidad de difusión que existen hoy en día, cualquier divergencia entre discurso y práctica afectará a la reputación de la compañía.

En este contexto, la noción de *compliance* ha adquirido un valor mucho más fuerte en el mundo de los negocios. Es un valor de supervivencia en el mercado, en cuanto al modo en que la empresa es percibida por los de fuera y también por el público interno.

Si hay una quiebra en la coherencia entre lo que la empresa predica y lo que practica, la adhesión y el compromiso de los empleados se verán

afectados. El trabajador no es tonto, y la empresa no ha de suponer que puede pedirle algo que la propia organización no hace.

Las organizaciones que anuncian *compliance* como uno de sus focos de atención a las normas y reglas, tienen que practicarla con mucha más rigidez. De lo contrario, el cinismo hará que se desmoronen tanto la reputación de la empresa, como la lealtad de quienes trabajan en ella.

En esta relación no tiene cabida el «Haz lo que digo pero no lo que hago». La empresa tiene que primar su autenticidad, coincidir consigo misma. De nada sirve anunciar que se promueve la responsabilidad socioambiental si no se pone en práctica. Las señales enviadas por esa falta de sintonía no generan ni admiración ni lealtad ni atractivo.

Actualmente, para el que llega al mundo del trabajo, uno de los sentimientos más fuertes es la admiración. Hoy en día los sectores más admirados son la producción tecnológica, las organizaciones de trabajo social y las empresas que producen buenos resultados contribuyendo al bienestar de la comunidad en que están insertas.

La gente no sólo quiere un empleo, busca algo que dé sentido a su existencia, que la ayude a ganarse la vida cuidando de otras vidas.

Hubo un tiempo en que los héroes de los niños eran policías, bomberos, médicos, científicos que hallarían la cura de enfermedades, no la gente que ganaba mucho dinero. En cambio, los héroes de hoy detentan poder o bienes. Las figuras emblemáticas del mundo actual están vinculadas al deporte, porque es un medio que permite una rápida acumulación de riqueza (en los casos exitosos, claro).

No obstante, la generación actual ya está un poco cansada de tanta simulación. Desea un poco más de autenticidad. Si esa autenticidad entra en colisión con los valores que anuncian las organizaciones, si hay una ruptura entre lo que se dice y lo que se hace, el lazo de admiración se debilita. Hoy en día las personas pueden buscar otras alternativas.

La organización tiene que entender el impacto que esto tiene. Es fundamental para atraer a los profesionales que garantizarán su continuidad.

Este principio también vale para orientar la relación con el consumidor de productos o servicios. Para seducir mejor al consumidor y entrar en el

mercado en mejores condiciones, parte de la industria ha adoptado la táctica de desmaterializar el objeto. El cliente ya no compra un televisor, sino una experiencia de imagen. Ya no adquiere una nevera, sino una sensación de protección y confort.

Es un fenómeno curioso, porque transforma cada objeto en un ectoplasma, de modo que éste posea al individuo apelando a sus fantasías.

Una cuestión para reflexionar: alguien que vende un paquete turístico ¿realmente cree que el viaje es una experiencia insustituible? ¿O sólo se trata de un paquete, y si este cliente no lo compra otra persona puede hacer la experiencia, en algún otro lugar?

La fantasía funciona mientras se puede creer en ella. Desde el momento en que corre el riesgo de perder credibilidad, su propósito se desmorona.

Por ejemplo, uno de los sectores en que más cuesta reclutar personal hoy en día es la industria del tabaco. ¿Cómo se puede seducir a alguien para trabajar en ella? Hace treinta años el gesto de fumar tenía encanto. El artista fumaba y eso era signo de independencia, el *cowboy* fumaba y simbolizaba la vida libre y audaz.

Hoy en día, ¿cuál es el encanto, el atractivo de la industria del tabaco? Únicamente que se le diga al joven que se trata de un servicio a la sociedad, ya que hay gente que quiere fumar. No hay otro argumento.

Claramente, es un producto que hace daño, al igual que las bebidas alcohólicas. Aunque éstas sean admitidas en celebraciones, la recomendación «Beber con moderación» está siempre presente. No puede decirse lo mismo del cigarrillo, por más que algunas comunidades hagan celebraciones colectivas que incluyen el uso del tabaco. Este elemento antropológico no basta para dejar de asociar el producto a las enfermedades que provoca.

En la actualidad, parte de la industria tiene dificultad para afirmarse a la hora de ofrecer un propósito. Otras industrias, por el contrario, poseen gran encanto. Algo altamente seductor para un joven es convocarlo a emplearse en un área de protección ecológica. A trabajar en ingeniería ambiental, seguridad alimenticia, tecnologías que ayudan a economizar recursos, cuidados de la salud y el bienestar, etcétera.

Hay muchos caminos honrados, hay muchos negocios decentes. La cuestión

es tratar de no desperdiciar tiempo: tiempo es vida.

13. TIEMPO, TIEMPO, TIEMPO...

Como el trabajo ocupa una parte significativa de nuestro tiempo, termina relacionándose con otras dimensiones de la vida. La cantidad de horas que paso absorbido en las actividades profesionales puede entrar en conflicto con el tiempo que querría dedicarle a la convivencia con mi familia.

Esta situación existe y es seria, porque somos seres multidimensionales y actuamos en muchos frentes. Me encantaría pasar mucho más tiempo con mis hijos y mi esposa, pero si así lo hiciese no contaría con los bienes que me permiten disfrutar con ellos de la casa donde vivimos, de los paseos que hacemos, etc. Para poder contar con eso, me dedico con gran intensidad al mundo del trabajo y el empleo. Pero al hacerlo restrinjo el tiempo de convivencia con mi familia. Nos enfrentamos con dilemas permanentemente.

Hay quien construye su trayectoria con decisiones sensatas y equilibradas. Otros llegan a los sesenta años y dicen: «Dios mío, me he pasado la vida acumulando y ahora ya no tengo tiempo».

El grado de gratificación o remordimiento dependerá mucho de cómo se ha usado ese precioso recurso llamado «tiempo». Por ejemplo, muchos lo usamos para acumular cosas que, a su vez, nos permiten cuidar mejor de otras personas en la esfera de la salud, la educación, etcétera, para que tengan una existencia más digna.

En este marco, la pregunta es: ¿cuál es nuestro propósito mayor?

Alguien que durante toda su vida ha cuidado a un hijo con discapacidad no

puede llegar a los sesenta años y decir: «Oh, se me ha ido la vida cuidando a alguien». Ésa era la tarea a la que se había dispuesto.

A fin de cuentas, en relación con algunas cosas existen grados de elección. Lo que es imposición está fuera del campo de la elección. Pero cuando hay posibilidad de elección, ésta puede ejercerse, y verse después bien como algo que valió el esfuerzo, o bien como un tiempo en que me vi privado de otras situaciones. Esto último me genera una deuda para conmigo por lo que no hice, por lo que dejé de vivir a lo largo del tiempo.

No considero que haya desperdiciado tiempo en mi trayectoria. Todo lo que hice, el tiempo que le dediqué a algo, tenía una finalidad y de ningún modo era desperdicio. No dejé nada fuera, no descarté ninguna posibilidad. Por el contrario, cuando hoy miro a mis hijos y nietos, veo mi tiempo también en ellos. Cuando nos juntamos alrededor de una mesa, cuando veo la foto de todos reunidos, siento una enorme satisfacción y pienso: «¡Qué tiempo bien usado!».

¿Que si me gustaría pasar el día entero con quien tengo ganas? Sí. Pero eso también puede producir hastío. Hay que dar lugar a que los otros nos echen de menos. La presencia continua se vuelve tediosa.

Nos asalta la sensación de que siempre valoramos lo que no estamos haciendo. Una especie de nostalgia nos acompaña. Esto también tiene que ver con que elegir implica renunciar a algo.

Somos seres de insatisfacción. Hace mucho había un juego, un cuadro de plástico con fichas móviles dentro, con letras o números. Había que moverlas para formar una frase o una secuencia numérica. Un pasatiempo simple, pero que contenía una lógica interesante. Para mover las piezas del juego y formar una secuencia era necesario el espacio vacío. De lo contrario, no había movimiento posible.

¿Qué es el ser humano? Es la capacidad de tener esa laguna. Si se colmase, quedaríamos deshumanizados. De manera general, un perro, un gato o un caballo ya tienen su juego lleno. No hay espacio para movimientos. Ese animal es lo que es. No puede ser de otro modo, no por sí mismo, salvo que actúe sobre él una fuerza externa. Pero yo sí puedo. Soy capaz de articular mi juego de otros modos. Ahora bien, ello exige una laguna interior, todo el

tiempo.

Es lo que el filósofo alemán Martin Heidegger llama «angustia», que es la sensación de vacío.

Puede sonar extraño que seres tan llenos como nosotros tengan sensación de vacío. Es la que aparece cuando despertamos y... «Mmm, no sé». Es una definición más sensorial que intelectual. Tiramos del cuello de la camisa y decimos extrañados: «No sé...».

Heidegger valoraba la angustia porque, según él, era la sensación de la nada. Todo sentimiento tiene un objeto: alegría, ira, envidia. Pero la angustia no. Sólo la sentimos. Sentimos el vacío, y el vacío es la nada.

De Heidegger pasemos a su coterráneo Friedrich Nietzsche, que nos presenta la siguiente imagen para describir el vacío: cuando miramos el abismo, éste nos devuelve la mirada. Es una sensación que asusta. Heidegger la valoraba porque se planteaba que, como la angustia es la nada, y la nada es la posibilidad plena, en ese punto uno se encuentra a sí mismo.

Cuando alguien tiene la sensación de la nada, todo pasa a ser posible. Por eso la elección se da a partir de la angustia.

Pero no es posible colmar esa laguna. Ya que si se colma, la posibilidad de libertad se acaba. En este sentido, cierto nivel de insatisfacción es sumamente beneficioso, porque nos impide caer en el automatismo.

Los caminos que tomamos son fruto de elecciones. Vale recordar que «prioridad» es una palabra sin plural. Si le agregamos la desinencia «-es», deja de ser prioridad. Cuando oigo que alguien dice tener dos prioridades, yo le digo: «Entonces no tienes prioridad, debes elegir».

La prioridad requiere exclusividad. Si logramos realizarla, establecemos otra. Y si no, la abandonamos y pasamos a la siguiente.

A lo largo de la vida, ¿construyo mis prioridades *a priori* o *a posteriori*? ¿Veré qué camino seguir tras haber empezado ya a hacer algo? No.

En principio, tengo que pensar cuáles son mis metas y prioridades en el tiempo, y las iré escalonando de una en una, sin plural. En estas condiciones, la noción de propósito es fuertísima.

¿Qué cosas no hice y debería haber hecho? ¿Qué elegí hacer porque era más cómodo? Las elecciones tendrán su coste. Es importante que

desarrollemos nuestra capacidad de reflexión y autocorrección respecto de ellas.

14. FUTUROS Y PRETÉRITOS

Algún día, cuando tenga tiempo, voy a hacer lo que me gusta.» «En cuanto esté en mejores condiciones, me dedicaré a mi sueño.» «Cuando me jubile, mi plan es hacer finalmente lo que me da placer.»

Las frases de este tipo son muy comunes en boca de personas que alimentan la idea de, algún día, librarse de las tribulaciones cotidianas y ocuparse, por fin, de lo que realmente les gusta hacer. Invariablemente, ese proyecto está colocado en un futuro. A eso le llamamos procrastinar.

Como humanidad tenemos la idea de que algún día fuimos felices. En cierto momento, cuando éramos más simples, se construyó una concepción de Edén, donde habríamos vivido alguna vez, y la idea de que algún día volveremos allí.

Hay una relación entre *El paraíso perdido*, del poeta inglés John Milton, y *En busca del tiempo perdido*, del escritor francés Marcel Proust. Es el sentimiento de que algún día volveremos a una situación que deseamos. Para algunos, ese momento de retorno y tranquilidad es la muerte. Para otros, la jubilación. Se dice: «El día que dé por terminada esta actividad intensa, disfrutaré de mis nietos, pasearé, iré a pescar...».

Llegado ese momento, si no contábamos con un plan que proporcione los recursos para ello, o si no estamos bien de salud, pasaremos el resto de nuestra existencia tratando de seguir vivos, y no necesariamente realizando los proyectos que tanto anhelábamos cuando teníamos menos tiempo disponible.

La procrastinación permanente es un disturbio. Por sobre todas las cosas, es un indicador de que la persona tiene miedo de realizar lo que desea. Teme porque, si realiza lo que tanto deseó, de hecho puede que no sea lo que le dé felicidad.

Tener todo el tiempo en mente «Algún día seré bailarín», «Algún día seré escritor» y no cumplirlo hace vivir el sueño, la expectativa, mucho más que la realización. Porque hay una especie de jaque mate: el día en que llegue la hora, llegará.

Como dijo el genial poeta portugués Fernando Pessoa: «En vísperas de no partir nunca / Al menos no hay que hacer las maletas». Y ese «no hay que hacer las maletas» que Pessoa describe es mañana, pasado mañana, después de pasado mañana... Indefinidamente.

La expectativa como algo que serena es una idea de quien teme la realización. Porque, ¿cuál sería el siguiente paso después?

El poeta chileno Pablo Neruda bromeaba con una idea irónica: «Escribir es fácil: se empieza con una letra mayúscula y se termina con un punto final. En el medio se colocan las ideas». No cabe duda de que se puede empezar con una mayúscula y concluir con un punto final. Pero encontrar las ideas que están en el medio nos lleva años.

Por eso, la procrastinación como modo de disfrute de lo imaginario tiene mucha fuerza. Es el campo del deseo no realizado desde una perspectiva platónica, entendiendo por deseo platónico aquel en que la persona se contenta con la representación. Porque romantizar la idea es mucho más fácil.

Quien proyecta «Seré pintor» seguramente no se imagina desesperado, viéndose obligado a vender cuadros, disputando mercado en galerías o pasando noches enteras con crisis creativas. En general se imagina con la galería repleta, recibiendo homenajes y exponiendo sus obras en una bienal. Por supuesto, si no tuviese el sueño de la bienal, de los cuadros, etc., no habría un punto de partida. El problema es que muchas veces olvida que, para llegar a ese nivel, hay todo un proceso previo desgastante, de consumo de tiempo y vida, de mucho esfuerzo.

Y a menudo sale del campo del sueño y migra al campo del delirio. Hay personas que procrastinan porque desean el delirio y no el sueño. El sueño es

el deseo factible, el delirio es el deseo no factible.

Parte de la procrastinación tiene como fuente principal el no querer realizar, sino sólo desear que algo sea. Pero como no será, no puedo dar el paso en esa dirección. Algunos posponen todo para el periodo de la jubilación: «Ahora tendré una tienda», «Ahora tendré un restaurante», o algo que ha estado de moda, «Ahora tendré un hotelito». Y cuando cumplen ese sueño, pasan largo tiempo desesperados, porque no era exactamente lo que querían. Lo que querían era la idea del hotelito, no el hotelito real. Es algo platónico. No querían el restaurante, lo que los seducía era la idea: las personas llegando, la comida lista, un lugar encantador.

Esa simpatía por el sueño no necesariamente lleva a su realización. Muchos se calman alimentando ese sueño. Conozco mucha gente que dice: «Escribiré un libro», pero nunca empieza. Se queda en la primera página y dice: «Ya lo haré, ya lo haré». En primer lugar, ese hacer cuesta muchísimo trabajo. En segundo lugar, no hay garantía de éxito una vez realizada la obra, si es que se realiza.

También hay un fenómeno psicológico interesante en el sentido contrario. Una especie de síndrome del «por poco». El que por poco no llegó a jugador de fútbol, por poco no lo seleccionaron para el reparto de un musical, por poco no alcanzó determinada meta. Esa persona vive un sueño del ahora, algo que en el pasado no fue, pero es como si hubiese sido.

Hay dos resultados posibles. Por un lado, están los que tienen un sueño frustrado, viven amargados por no haberlo realizado y sienten que ya no hay tiempo para cumplirlo. En vez de construir otro sueño, sufren con el que no se concretó.

Por otro lado, están los que imaginan el sueño como realidad. Crean una fantasía que resulta de una inconformidad. «No lo hice, pero si lo hubiese hecho... Ah, si lo hubiese hecho...»

Actualmente, hablamos muy a menudo de la felicidad. «Quiero ser feliz», «Vivo una vida infeliz», «Soy infeliz en el trabajo», «Sería feliz de otro modo»... Hay una obsesión muy fuerte por la idea de felicidad. Y en gran medida se vive mucho más la expectativa que la realización.

El escritor francés Jules Renard anotó en su diario, en 1893: «Si se

construyese la casa de la felicidad, su estancia más grande sería la sala de espera».

A fin de cuentas, la expectativa creada, esa inclinación hacia una forma de deseo (ser feliz), está colocada en una cola muy larga donde se imagina: «Algún día lo seré», «Algún día lo haré»... Obviamente, es algo que nos ayuda a movilizar nuestras intenciones y acciones, pero también tenemos que recorrer el camino. Mientras esperamos lo que vendrá, no podemos dejar de vivir lo que puede vivirse ahora.

No tiene sentido quedarse sólo en la espera.

15. ERA FELIZ Y NO LO SABÍA

Esta expresión puede aplicarse a nuestra vida cotidiana. Mucha gente suele quejarse de lo que vive diariamente en el trabajo, se enoja con una serie de cosas, se deja afectar demasiado por los contratiempos. Pero si por algún motivo se los alejase de su profesión, empezarían a echar de menos la rutina y la convivencia, y los aspectos positivos cobrarían preponderancia en su memoria. En el mundo del empleo, lo que veíamos como fastidioso o desagradable, era un componente menor de una dinámica mucho más fructífera.

Cuando en el mundo laboral estamos inmersos en un ambiente monótono, sin desafíos, sin nada que nos estimule desde el exterior o nos motive interiormente, es muy común que prestemos más atención a la cerradura que al picaporte. Y entonces no abrimos las puertas.

En este contexto, es necesario señalar que la constatación «Era feliz y no lo sabía» es señal de inteligencia, en la medida en que somos el único animal capaz de sentirse tonto. Y eso es porque tenemos consciencia del tiempo histórico. Es decir, no sólo vivimos el tiempo, también tenemos noción de pasado y presente, así como deseo de futuro.

Hoy en día soy capaz de pensarme a los veinte años de edad, recordar algo que hice en aquella época y decir: «¡Cielos, qué tonto fui!» o «¡¿Cómo no respondí a eso?!» o «¿Por qué le dije tal cosa a fulano?».

Es la capacidad de mirarse a uno mismo como subjetividad que se objetiva, de forma que me veo como si estuviese al mismo tiempo en el

escenario y en la platea. Cuando miro atrás en el tiempo, me estoy representando, pero también me estoy viendo.

En el mundo del trabajo, ésta es la capacidad evaluativa, crítica. Consiste en deslindar, entre todo lo que llevo conmigo, aquello que de hecho me incomoda y aquello que es una mera manifestación de otra cosa. Puede ser que me falte motivación porque estoy entrando en un proceso robotizado en mi actividad.

Y no es que el trabajo no me presente desafíos: quizá soy yo el que ya no se los está poniendo. Como la persona que dice: «Para mí está bien así, déjenme con mi vida, con mis cosas».

Esto vale para todo en la vida.

Cada día llamo por teléfono a mi madre, que es anciana, y desde hace décadas le hago la misma pregunta: «¿Y, mamá? ¿Qué planes tienes para el futuro?». Lo hacía cuando ella tenía 60, 70, 80 años. Si me dice: «Aquí ando, cuidando las plantas, pensando en hacer un nuevo curso en la iglesia», eso me da ánimos, me transmite vitalidad. Significa que no está amargada con la rutina que tiene como persona anciana. El día que le haga esa pregunta y me responda: «Oh, bueno, aquí estoy, sabe Dios, ya estoy llegando al fin», me pondré en estado de alerta.

En una organización, un gestor tiene que estar muy atento a esas señales en el equipo (y no sólo en sí mismo). Cuando se percibe que alguien está desanimado, es importante deslindar lo que resulta de las circunstancias externas a ese trabajo —como una crisis económica, por ejemplo— de lo que de hecho es desencanto con el trabajo.

Lo más bonito de la vida es el encanto, tener un trabajo encantador. Cuando se pierde el encanto, que no es el de la novedad, sino el de la vitalidad, se empieza a desistir.

No tener desafíos es un factor de riesgo para la motivación.

Hay quienes exageran al ponerse metas. Por otra parte, en las empresas la principal queja es que, cuando se alcanza una meta, inmediatamente se coloca una más elevada.

Pero ésa es la condición propia del mundo de los negocios. No puede ser de otro modo. A fin de cuentas, cuando se establece una meta de resultados y

ganancias, se la coloca en el tiempo. Y de hecho, a lo largo del tiempo, en la economía existe un proceso de corrosión progresiva del valor. Dicha corrosión se combate a través de la elevación de las metas.

Si este año la meta era 120 y hemos alcanzado ese nivel, pero durante ese periodo hubo una depreciación del valor de la moneda, un proceso de inflación, entonces, si para el año próximo la empresa mantiene la misma meta de 120, tendrá una disminución en el resultado.

Es necesario entender la elevación de la meta, siempre. Lo mismo vale en el deporte. Nadie se queda contento después de salir campeón, lo bonito es ser bicampeón, tricampeón, tetracampeón.

Esto también se aplica al patrimonio. Alguien que tiene una casa de dos habitaciones tendría una mayor si pudiese, o le gustaría tener un automóvil mejor o viajar más. La idea de ascender es inherente a nuestra condición.

Obviamente, hay quien plantea: «Bueno, pero ¿cuál fue nuestro premio por llegar a la meta? ¿Tener que alcanzar una meta más alta?». Es cierto, pero eso no tiene que ver con la meta en sí, sino con la lógica de la ganancia. Si viviésemos en una economía planificada, como durante la economía socialista soviética de Estado, la cuestión no se plantearía, la meta simplemente se repetiría. Pero esa experiencia no salió adelante y, por lo tanto, no podemos saber cómo sería. En la organización capitalista, o se eleva la meta, o se retrocede.

En el mercado, la regla es la paradoja que la Reina Roja le plantea a Alicia en *Alicia a través del espejo*, de Lewis Carroll. Cuando Alicia, tras correr largo tiempo de la mano de la reina, percibe espantada que no se ha movido de sitio, ésta le dice:

«¿Sabes? Aquí tienes que correr con todas tus fuerzas para permanecer en el mismo lugar. Si quieres ir a otra parte, tienes que correr por lo menos el doble de rápido».

16. LEALTAD A LA EMPRESA, ¿HASTA CUÁNDO?

Muchas veces la empresa es un lugar donde se viven sinsabores, cosas que nos quitan el gusto por lo que estamos haciendo. Y deja de ser agradable estar en ese ambiente.

¿Qué hace que el trabajo sea desagradable o produzca sinsabores?: la ausencia de reconocimiento, la injusticia en la promoción, el desprecio por lo que hago, la humillación cotidiana, el acoso moral. Por tanto, es todo lo que me quita el placer, el gusto de estar allí.

En un momento así, es necesario evaluar si ese sinsabor es relevante o puede ser puesto al margen. Si es decisivo para mi bienestar, si no es eventual o circunstancial, tengo que alterar el rumbo y prepararme para un cambio.

Porque tragarse el sapo todo el tiempo es algo que a veces se puede entender como señal de valentía o persistencia, pero en muchas ocasiones es sinónimo de cobardía. Es decir, la persona se ve sometida a un sufrimiento cotidiano y se va conformando. «Es que soy más débil...»

Nadie deja de tener sinsabores en lo que hace, pero cuando éstos son frecuentes, la empresa tiene que estar atenta a la actitud de sus gestores.

Una de las cosas que más amargan a la gente en las empresas es la injusticia, en forma de protección y privilegio para los otros.

Un gestor que tiene a su cargo un equipo debe observar las relaciones que se dan en él. Muchas empresas investigan el clima de trabajo: «¿Cómo está

nuestro ambiente? ¿Y la comunicación? ¿La percepción de reconocimiento? ¿El nivel de lealtad?».

En la actualidad, a algunas empresas les resulta difícil poner sobre el tapete la lealtad, porque durante mucho tiempo fue entendida como reciprocidad. Es decir: yo me consagro a la empresa y ella me cuida. ¿Cómo? En Brasil, por ejemplo, proporcionándome seguro médico, club social, ayudando con la educación de mis hijos. A final de año había bonificación, cesta navideña y fiesta de confraternización. La empresa me ofrecía eso y yo trabajaba. En las últimas dos décadas, la noción de lealtad se ha modificado. ¿Por qué? Se entendía que uno sería valorado por su trabajo si se quedaba mucho tiempo en la misma empresa, la cual, a su vez, hacía todo lo posible para que uno permaneciese. Sin embargo, en los últimos veinte años se ha desencadenado un fuerte *turnover*.

En el mundo del trabajo hizo irrupción algo sumamente negativo: en el discurso anterior, las personas eran consideradas «el activo más importante de la empresa». Pero en el discurso actual, y ante la necesidad de reducir costes, los empleados se han convertido en el blanco prioritario de esa reducción.

En los últimos años ha entrado en escena un factor decisivo en la cuestión de la lealtad. Me refiero a la crisis desatada en el sector financiero de Estados Unidos a partir de 2008. Como la nuestra es una economía internacional, dicha crisis acarreó una seria modificación en algunos estándares de empleo.

Aun con las reingenierías debidas a los procesos de ajuste vinculados a la globalización, a mediados de la década de 1990 todavía se decía: «Nuestro activo más importante son las personas». Muchas compañías dejaron de referirse a sus plantillas como «empleados», adoptaron el término «colaboradores», las credenciales dejaron de indicar la jerarquía y toda otra serie de medidas de carácter simbólico.

Sin embargo, ante las primeras señales de turbulencia, la tijera pasó justamente por las personas. Y, como dice el saber popular, «Lo que vale para uno vale para todos». Eso repercute negativamente en el clima organizacional. La gente entra en estado de tensión y espera que le llegue la hora.

Hoy en día, algunas empresas han caído en la cuenta de lo tonto que es eso. Las corporaciones con inteligencia estratégica prestan especial atención a esos

momentos para evitar heridas que no sanarán.

Cuando hay necesidad de reducir costes, en un primer momento tal vez sea más interesante poner el foco en lo material, la planificación, el reposicionamiento del producto en el mercado y, eventualmente, en la reducción momentánea de rentabilidad para el accionista. Porque la consecuencia de la reducción de personal es muy negativa. Cuando la empresa despide a un empleado, no sólo reduce un coste: pierde una inversión, porque ha pasado años invirtiendo en la formación de esa persona. Cuando la actividad se recupere, será necesario reinvertir. Es un desperdicio de capital.

En ciertos momentos, algunas industrias, sobre todo la automovilística, hacen uso de una inteligencia específica al respecto. En vez de despedir de buenas a primeras, se busca un acuerdo para reducir la cantidad de horas trabajadas, para que todos conserven el empleo.

Claro que la presión sindical influye sobre esta decisión. Pero también hay inteligencia de parte de la organización al no descartar ese capital, guiada por el supuesto de que cuando se reactive el mercado, habrá que formar un nuevo equipo.

Los únicos casos en los que esto no se aplica es en los sectores que están dejando de existir, como las escuelas de dactilografía, las empresas de reparación de faxes...

Seré leal si me cuidan. Pero el modo en que esperamos que nos cuiden ha cambiado. Ya no quiero solamente guardería o jardín de infancia para mi hijo. Eso, en Brasil, está en la ley. Por lo demás, sé que la empresa lo descuenta del conjunto de sus costes porque tiene derecho legal a esos descuentos. Por lo tanto, ya no entiendo esos beneficios como manifestación de afecto, sino como una forma de deducción fiscal, de reducción tributaria legal.

La lealtad se conquista de otro modo: cuando obtengo reconocimiento, cuando son transparentes conmigo, cuando tengo claridad sobre los planes para el futuro, cuando no me tratan como una mera pieza del engranaje. Ahora bien, si percibo que están teniendo una relación cínica conmigo, que hay hipocresía en el circuito, entonces no hay motivo para la lealtad. Estoy en este trabajo mientras me interese y cuando ya no me interese, me iré.

17. DESARROLLARSE LLEVA A INVOLUCRARSE

Cuando a comienzos de los años noventa aparecieron las nociones de educación continua y educación corporativa, la idea central era que la empresa estableciese modos de formación de sus trabajadores al margen del medio académico, o en convenio con instituciones de enseñanza.

Paralelamente surgió la noción de autodesarrollo. La idea es que no sólo me quede esperando lo que la empresa pone a mi disposición, sino que procure aumentar mi cualificación. Muchas veces llevo a cabo ese proceso de acuerdo con la empresa, que me facilita situaciones de autodesarrollo, ya sea remunerando parte del curso o liberando parte de mi tiempo de trabajo para que me dedique al estudio.

Desde entonces han pasado tres décadas y está claro que ninguna empresa quiere dejar de reforzar las competencias de sus empleados. Pero el empleado no puede renunciar a buscar por sí mismo el sustento de su empleabilidad. Conquista su sustento cuando, aun con los cambios en el mundo del trabajo, permanece deseable y apto para producir con alto rendimiento. Éste es un concepto decisivo surgido en la misma época y se mantiene vigente con fuerza hasta el día de hoy. En esta búsqueda por mayor cualificación, la responsabilidad del autodesarrollo es del propio colaborador.

Como profesional, puede buscar un curso, una especialización, un máster en Administración de Empresas. Puede hacerlo movido por dos razones: o

bien toma esa decisión para no quedar a la zaga de los colegas que ya lo hicieron, y eso será tenido en cuenta como criterio de conservación del empleo o de promoción; o bien porque considera necesario reforzar sus competencias.

En cualquier caso, ambos movimientos tienen su punto de partida en lo que es motivador dentro de la persona. Puede ser volverse más competente en lo que hace (incluso como una cuestión de honor, de ser mejor para sí mismo). Puede ser a raíz del estímulo externo de la empresa, que favorece que lo haga (inclusive como señal de alerta que lo hace sentirse amenazado en su estabilidad).

Hoy en día esa necesidad de cualificación aparece como una urgencia.

Hace treinta años, un trabajador podía entrar en el mercado de trabajo y pasarse décadas reproduciendo lo que ya sabía. El resto lo aprendía en la famosa «escuela de la vida», que sigue siendo una parte importante de nuestra formación. Pero la vida se ha acelerado tanto en lo cotidiano, que es necesario incrementar el aprendizaje que nos proporciona.

Este incremento es producto de actitudes intencionales: o lo hace la empresa o yo mismo lo busco, o ambas cosas confluyen.

Desde el punto de vista de la retención, un profesional tendrá mucho más interés en permanecer en una empresa que le ofrezca oportunidades de perfeccionar sus competencias. Un lugar de trabajo con un ambiente pedagógico (no necesariamente tiene que ser un aula, un lugar físico, aunque puede serlo). Un ambiente donde el profesional sienta que supera lo que ya sabía, un espacio en que exista la permeabilidad de un aprendizaje recíproco, compartido.

Es gratificante dejar un lugar el viernes o sábado pensando: «No termino la semana sabiendo lo mismo que sabía el lunes». La expresión que suele usarse es: «Aquí tengo oportunidad de crecer».

Y no es sólo un crecimiento en la carrera, ya sea en sentido monetario o de jerarquía. Es la sensación de que uno está creciendo profesionalmente.

Recuerdo que en mis primeros cinco años como profesor en la Pontificia Universidad Católica de São Paulo tenía una inmensa alegría. También fue un tiempo de mucho cansancio, pero había una efusividad latente. La convivencia

con profesores más experimentados, las situaciones que enfrentaba en el aula y las reuniones pedagógicas me hacían volver a casa feliz el sábado. Había cruzado algunas fronteras de conocimiento. Sentirse más capaz, más competente, es algo sumamente gratificante.

Hay gente que, como criterio de entrada o permanencia en un lugar, usa la frase: «Allí voy a aprender». Claro que nadie aprende exclusivamente. Todos aprendemos y enseñamos. Pero la frase retoma la antigua concepción de aprendiz. Así como existe el término «joven aprendiz», a mí me gusta jugar y decir que soy un «aprendiz maduro». Es una postura para tener en la vida. Nunca dejo de aprender.

Hay lugares donde aprendí muchísimo. En otros sólo repetí lo que ya sabía y me fui con el mismo bagaje con que había llegado. Es hermoso salir de viaje y traer en la maleta más cosas de las que nos habíamos llevado. No por una cuestión de consumo, sino porque eso indica que se disfrutó más el lugar donde se estuvo.

Para el viaje que es la carrera profesional, eso también es algo decisivo: el deseo de salir con más de lo que se tenía en el punto de partida.

La permeabilidad del aprendizaje y la capacidad de buscar un territorio desconocido son cosas altamente motivadoras.

Hay empresas estimulantes en este sentido. Algunas, incluso, lo hacen de manera sistemática, crean círculos de conocimiento. Por ejemplo: cada quince días organizan una reunión con profesionales sénior de la organización. En ellas, el empleado puede presentarles sus ideas y proyectos y oír lo que tienen para agregar a sus propuestas. Algunas empresas convierten estos encuentros en momentos de innovación. De este modo, las reuniones se transforman en un lugar donde no sólo se aprende, sino que también se enseña; donde surgen ideas, percepciones, *insights* y, eventualmente, se premia a quienes, con sus ideas, contribuyen a la *performance* de la empresa.

Es bonito estar en un lugar donde se aprende mucho.

Un ambiente que me hace crecer tiene encanto, es encantador.

18. MOTIVACIÓN EN TIEMPOS DIFÍCILES

Hay momentos en que el viento cambia de dirección. La economía puede pasar por una crisis, un sector puede perder la pujanza que solía tener, una empresa puede perder posiciones en el mercado.

En esos periodos de baja, ¿cómo encontrar motivación para seguir en busca de mejores resultados? Imaginen el ánimo de un representante comercial que tiene que tomar su portafolio y salir en busca de clientes cuando el mercado compra poco o nada. Lidiar con estas alternancias también es parte del aprendizaje en la carrera profesional.

Recordemos que Brasil pasó por un periodo de diez años de exuberancia económica, hasta el año 2013. De 2003 a esa fecha, vivió un fuerte ciclo de crecimiento, con muchas ventas, adquisición de vehículos e incentivos al consumo de grandes electrodomésticos. Buena parte de la población fue bancarizada. Hoy en día Brasil es uno de los tres países del mundo con más productos digitales. La cantidad de teléfonos móviles es mayor que la de habitantes. Luego vino un periodo de vacas flacas, de dificultad.

Ahora bien, así como un comercial aprendió a vivir la abundancia, tiene que aprender a vivir la restricción.

No es agradable pasar por restricciones. Nunca lo es. Pero aprender a lidiar con ello es parte de la formación en la carrera de una persona. Como cuando sufrimos una enfermedad y necesitamos aprender a hacer dieta, a

privarnos de comer algunos alimentos que nos dan satisfacción.

Es necesario encontrar caminos y entender que son etapas. Conocemos historias de personas de nuestro entorno que se quedaron desempleadas por un tiempo, después se levantaron, tomaron otra dirección, rehicieron su carrera y aquello fue sólo un momento. También sabemos de alguno que sufrió una caída y nunca más logró levantarse.

Cualquier sistema de organización del mercado de trabajo está sometido a oscilaciones.

De manera general, puede decirse que alguien muy competente difícilmente quedará fuera del mercado. Pero eso sería desconocer que existen situaciones de injusticia, por ejemplo, cuando la empresa despide a alguien equivocadamente, o cuando la función ejercida por la persona en cuestión se volvió innecesaria en ese contexto.

Obviamente, pueden existir situaciones en que alguien pierda el empleo por falta de empeño o por conducta inadecuada. Sin embargo, individualizar la responsabilidad por el despido es siempre muy perverso.

Cuando un profesional se ve excluido del mercado de trabajo, decirle que mantenga la calma es arrojar palabras al viento. A fin de cuentas, pasar por momentos de turbulencia es algo perturbador. Pero la persona tiene que tener claro que esa circunstancia no es definitiva. Durante ese intervalo en que no logra encontrar la ocupación deseada, es necesario que abra puertas hacia otros puestos de trabajo, siquiera temporalmente, como emergencia, para garantizar su manutención cotidiana.

Hay personas que viven permanentemente en un compás de espera. Claro, a mucha gente le lleva seis meses o un año encontrar una ocupación equivalente a la que tenía. Pero mientras tanto hay que encontrar algún sustento económico, ya sea vendiendo algún producto, colaborando en algún proyecto eventual, dando clases particulares.

Sé que no tendré que hacerlo indefinidamente. Y que eso me dará sustento hasta que las circunstancias cambien. Lo que me motiva en este momento es la necesidad, pero también darme cuenta de que la situación no tiene carácter permanente. Llegará un momento del ciclo económico en que podré recuperar el aliento y volver a caminar. Para quien pierde el trabajo, es importante no

retraerse hasta el punto de entrar en una dinámica depresiva. La falta de vitalidad predispone a la persona a encerrarse en casa (y en sí misma) en vez de salir a buscar alternativas.

No es fácil salir en busca de un trabajo todos los días por la mañana, con buena presencia y esperanza, y volver por la noche con las manos vacías. Pero quedarse en casa —como reacción al gasto de energía y al fastidio que implica enfrentar las etapas de esa búsqueda— no aportará nada.

Quien se empeña cada día en buscar trabajo, puede no encontrarlo, pero no será derrotado por el hecho de no haberlo intentado. Buscar empleo es difícil, genera intranquilidad, pero en esos momentos la persistencia es fundamental.

También es posible (y recomendable) aprovechar esa circunstancia para invertir en el perfeccionamiento de competencias: estudiar, leer, generar ideas, informarse sobre casos exitosos. Aunque implique pasarse el día leyendo en una biblioteca o hacer un curso gratuito para perfeccionar alguna habilidad.

¿Puedo deprimirme, quedarme hundido en el sofá mirando la televisión? ¿Puedo caer en un estado de autocompasión, tener pena de mí mismo? Puedo, pero no más de tres días. Setenta y dos horas es tiempo suficiente para tenerme compasión, para sentir que cometieron una injusticia conmigo (lo que a veces es cierto). Tengo que levantarme, sacudirme la modorra y, como dice el tema del compositor brasileño Paulo Vanzolini, darle la vuelta por arriba a la situación.

Sin duda, quien se queda sin trabajo sufre un golpe en la autoestima. Es comprensible. Pero también es necesario entender que el momento exige cambiar de actitud y estado de ánimo.

Como diría Shakespeare, *or sink or swim* (húndete o nada). Sí, da rabia. Sí, es feo, pero hay que volver a ponerse de pie.

Se podría argumentar que es un momento vergonzante de la vida. Pero eso sólo tendría sentido si la persona en cuestión hubiese causado la situación, si fuese responsable de su despido. Yo nunca me avergonzaría por circunstancias que están más allá de mí alcance. Por ejemplo, si la empresa cerró. Si se suspendió la actividad o se produjo duplicidad de funciones cuando la empresa fue adquirida o se fundió con otra.

Durante quince años di clases en una institución educativa que luego fue

vendida. No quería trabajar para la gente que la compró, no los consideraba dignos en el campo académico. Me dijeron: «O firma el contrato así como está o lo echamos». Me fui. ¿Tuve vergüenza? Ninguna.

Así como hubo sol resplandeciente, de vez en cuando llega la penumbra.

Pasa en la economía, pasa en nuestras vidas.

He trabajado eficazmente durante horas y horas. De repente, un virus me deja sin energía para hacer lo más básico. Sin embargo, sé que se trata de un ciclo y que en algún momento encontraré fuerzas para levantarme.

Pueden haberme derribado, pero sé que no me han dominado. Ser consciente de ello me da coraje.

19. ORGANIZACIONES CON PROPÓSITO

Hay muchas organizaciones atractivas, con encanto. Aunque no reniegan del lucro, lo encaran como resultado de un trabajo con repercusiones benéficas en el ámbito social y comunitario. No ambicionan una ganancia indiscriminada e independiente del resultado de su actividad.

Se trata de una acción que toma en cuenta sus consecuencias y se mide por ellas. Una acción donde la justeza del lucro se evalúa por el resultado que produce en la comunidad, no sólo como efecto de la comercialización de un producto o servicio.

Hay personas que encuentran en la empresa una función social. Una función no enfocada exclusivamente al lucro y que repercute positivamente en la comunidad. En un lugar así da gusto trabajar. Y, por lo tanto, tiene un mayor atractivo.

Supongamos una empresa de cosméticos que logra crear vínculos con la preservación ambiental y el trabajo solidario. De este modo, atrae a muchos talentos que se identifican con esa conducta.

Claro que la proyección hacia la sociedad también hace que la empresa quede sometida a un escrutinio permanente. Basta una situación de falsedad para que su imagen se desmorone.

Existen empresas y grupos de inversores que sólo dan apoyo e invierten en compañías con retorno social. Los jóvenes se adhieren mucho más fácilmente

a una empresa con este perfil.

¿Por qué hago lo que hago? Porque el lugar donde lo hago tiene un impacto positivo en la comunidad, no es un lugar donde sólo se gana dinero.

Hacer bien nos hace bien.

Esto crea una lógica en la cual es posible conciliar lucro y buenas acciones. Incluso hace que pierda sentido la concepción original de la palabra «lucro».

De hecho, hasta el Renacimiento, la palabra del latín *lucrum* significaba «engaño». De allí deriva en portugués la palabra *logro* con el sentido de «engaño», precisamente, aunque también se usa con el sentido de «lograr un resultado», «alcanzar una meta». Originalmente, sin embargo, *lucrum* remitía inequívocamente a «engaño».

El recorrido de la religión cristiana en Occidente influye en esa alteración de sentido. En la medida en que la religión es parte de la cultura, del ambiente humano, no lo define todo, pero tiene bastante influencia.

Claro que la Iglesia católica tuvo peso en esa percepción, especialmente al final del periodo medieval europeo, cuando negaba la posibilidad del lucro. Pero a partir del siglo XVI, la Iglesia reformada invierte esa lógica y concibe el lucro como el resultado justo por un servicio prestado o un producto vendido, así como una colaboración con la obra divina. La Reforma luterana y más tarde la calvinista, especialmente, entenderán que los seres humanos llevan adelante la obra de Dios. Si Dios hizo el mundo, nosotros lo continuamos. Si yo lo continúo, tengo que recibir algún tipo de beneficio, que es el lucro. No es casual que el nacimiento del capitalismo renacentista venga de la mano de la Reforma protestante. Y este movimiento altera la lógica de la salvación.

Según el cristianismo católico antiguo, la pobreza salva. En el mundo reformado calvinista, la riqueza es indicio de salvación, aunque no sea su causa. Por eso, debo tener una actitud piadosa hacia quien no tiene riqueza. En el cristianismo católico le daré amparo, y eso se llama «misericordia». En el cristianismo reformado, seré evangélico y ayudaré a mi hermano, ya que él no siempre lo logra con su propio esfuerzo.

Por eso el protestantismo creó la expresión «el trabajo dignifica al

hombre». Esto difiere del cristianismo primitivo, que entendía que «Dios proveerá».

El neopentecostalismo de los siglos XX y XXI junta ambas ideas: la de que Dios provee y la del esfuerzo y la contribución a los que nos ayudan a ser ayudados.

A algunos, la motivación que los lleva a trabajar en una empresa es el producto que ésta comercializa. A otros, lo que los lleva a incorporarse es la posibilidad de trabajar en una marca que enarbola símbolos con los que simpatizan.

Si el profesional admira un producto, la motivación puede pasar por allí y no sólo por el retorno económico. Una novedad de los tiempos actuales es que, en el mundo de la producción de bienes y servicios, no existe una senda exclusiva.

La innovación y la creatividad cuentan con herramientas mucho más poderosas que las que teníamos antes. Hace veinte o treinta años era muy difícil lanzar un nuevo negocio. Por el contrario, era fácil mantenerse en uno que ya existía. Hoy en día, sin embargo, crear una *startup* es un emprendimiento más sencillo que en el pasado, entre otras cosas por la virtualización de las relaciones. Ya no hace falta un local físico para vender, comprar, aprender, reunirse, trabajar.

En esta nueva lógica, en la que la empresa no sólo es lucrativa, sino también socialmente relevante, tener una causa es el criterio que da su carácter justo al esfuerzo y al lucro.

20. LA EMPRESA ME SUSTENTA, YO LA SUSTENTO

Hace algunos años, cuando todavía no estaba tan clara la idea de sostenibilidad en relación con la misión y los valores —ni desde el punto de vista de la empresa ni del individuo—, publiqué una reflexión, que ahora retomo, ya que ha adquirido mayor relevancia.

Una empresa necesita tener lucro, rentabilidad, productividad y competitividad. La sostenibilidad en estos cuatro tópicos resulta de una serie de factores: idoneidad en su ramo, capacidad para planificar estratégicamente, el tipo de producto o servicio que ofrece, los equipamientos de que dispone, su posicionamiento en el mercado y la capacidad de analizar escenarios futuros.

Pero también depende —y de manera esencial— del modo en que maneja su *stock* de conocimientos a través de sus colaboradores.

Si invierte en educación corporativa, la empresa no necesariamente estará mejor preparada: no llega a haber una relación directa. Sin embargo, lo contrario se constata de modo automático. No invertir en formación implica una pérdida significativa de competencias y calidad.

Hay una frase memorable que ya es un clásico: «Si no crees que la educación es una buena inversión, trata de invertir en ignorancia».

No hay relación directa, lineal, entre formación y mayor competitividad. En un mundo sumamente complejo, sería reduccionista plantear la cuestión

desde un punto de vista único. Sin embargo, actualmente, las organizaciones que se destacan no ven el trabajo como simple *commodity* y priorizan la cualificación permanente de sus cuadros.

Esta educación continua supone la capacidad de dar vitalidad a la acción, las competencias, las habilidades, el perfil de las personas. Establecer esta condición implica instaurar una multiplicidad de elementos, desde entrenamientos puntuales hasta cursos de formación y especializaciones sofisticadas.

Si los directivos no priorizan la formación continua, la empresa tendrá, como mucho, un gran pasado por delante.

En algunas empresas, la gestión de capital humano da un paso más y brinda oportunidades para desarrollar la sensibilidad. Ésta es una cuestión central en el mundo del trabajo actual. Se trata de facilitar actividades que involucren la sensibilidad estética, ya sea en el campo de la música, de la poesía, de las artes plásticas, de la ecología.

Una estructura de conocimiento de este tipo, que considera múltiples niveles, proporciona un gran placer a quienes trabajan en una empresa. Por lo demás, las empresas que más rápido se dirigen hacia el futuro están en esa sintonía.

En un ambiente de creciente interdisciplinariedad y múltiples conexiones, las organizaciones necesitan personas capaces de pensar lo nuevo, de mirar más allá de los moldes, de buscar soluciones para lo que todavía está en el horizonte. Esas capacidades sólo pueden provenir de gente con repertorio técnico, intelectual y sensible.

Por eso, hoy en día las empresas piensan menos en formar generalistas que en formar multiespecialistas. No es una mera diferencia terminológica. Ya no se trata tanto de formar a una persona con visión genérica de las cosas, sino a alguien que adquiera autonomía para construir una nueva destreza.

El filósofo estadounidense John Dewey, que trabajó en el ámbito de la educación durante la primera mitad del siglo XX, acuñó una expresión ya clásica: «Hay que aprender a aprender». Quien aprende a aprender adquiere autonomía.

En el campo empresarial no se puede actuar únicamente en términos de

formación estratégica, ya que ésta precisa de tiempos dilatados. Pero tampoco se puede ser inmediatista y trabajar únicamente para la semana siguiente, con una formación específica y, por lo tanto, focalizada y limitada. Es necesario equilibrar ambas vertientes.

La palabra «equilibrio» tiene que ver con la balanza, con «libra». Equilibrar la balanza es poner los platos en su condición de uso más adecuada. Una empresa que no piensa en formar multiespecialistas genera una fisura en la condición que le permite seguir adelante y perpetuarse.

A fin de cuentas, es tan grande la velocidad con que se alteran los procesos productivos, los conocimientos y los nichos de mercado, que la cuestión no es cambiar todo el tiempo, sino estar siempre listo para cambiar.

La misión de los gestores no es formar personas que estén cambiando permanentemente su modo de actuar. Las personas tienen que ser aptas y estar listas para tomar otra dirección si las circunstancias así lo requieren.

Y formar personas para la autonomía exige que desarrollen sensibilidad, capacidad de acumular conocimiento e información, habilidad para apropiarse de ese conocimiento y aplicarlo.

Hay que formar personas que posean un conocimiento eficaz. Aristóteles lo llamaría «causa eficiente». Diría: «No basta una causa formal, se necesita una causa eficiente, que dé resultado». Las empresas viven de resultados, que obtienen poniendo en juego las competencias con las que cuentan. Y esas competencias están en las personas. Por lo tanto, las empresas viven de las personas. Desde esta lógica, no hay que considerar al recurso humano —la fuerza de trabajo— como una *commodity* que se negocia, se adquiere, o de la que se prescinde según el momento y las perspectivas.

Recordemos: nadie se queda en un empleo únicamente por el salario. La permanencia está vinculada a la capacidad de percibir la finalidad positiva de lo que hacemos, al reconocimiento que obtenemos, al bienestar que sentimos cuando nuestro trabajo es valorado. Y, sobre todo, a la percepción de que en ese lugar existe la posibilidad de un futuro conjunto.

Disponer de talentos requiere establecer relaciones que se sustenten sobre esas bases.

Una empresa que no ofrece cotidianamente condiciones de reconocimiento,

compromete ese equilibrio. En casos así, dependiendo del ramo, no sólo el empleado es dispensable para la empresa: la empresa es dispensable para el empleado. De hecho, en el nivel de gerencia media hay una intensa rotación de ejecutivos entre las organizaciones.

Para retener a un buen profesional, la empresa debe invertir en él, lo cual es una forma de reconocimiento.

Si la empresa establece una sociedad con el colaborador —pagándole parte del curso de idiomas o facilitándole el horario de trabajo para que termine sus estudios de grado o haga un posgrado— está invirtiendo en ese talento. Siempre que la empresa dice: «Vales lo que estamos haciendo», se produce bienestar y sentimiento de gratitud. Cada vez que una empresa es ingrata con el empleado, o lo trata como si fuese tan sólo una pieza que hay que movilizar o desmovilizar de acuerdo con la urgencia, genera indiferencia en el trabajador.

Si éste percibe que la empresa invierte en él, aumentan los niveles de gratificación y de gratitud. Esto no significa que se obtenga lealtad absoluta, pero al menos se establece un mayor nivel de fidelidad.

Que la empresa invierta en educación significa que quiere preparar al trabajador (y si, eventualmente, tiene que despedirlo, al menos el trabajador vuelve más cualificado al mercado de trabajo). Esto genera un mayor grado de tranquilidad y, por consiguiente, de adhesión.

Cuando el crecimiento individual contribuye al crecimiento colectivo, con repercusiones que benefician al conjunto de la sociedad, entonces estamos en presencia de una relación sostenible, ¡y el propósito despunta con valor!

PACIENCIA EN LA TURBULENCIA, SABIDURÍA EN LA TRAVESÍA...

DEL AMOROSO OLVIDO

Y ahora —¡qué desenlace!—
ya ni pienso en ti...
¿Pero acaso nunca dejaré
de recordar que te olvidé?

MÁRIO QUINTANA

Me gusta mucho lo que el británico Beda el Venerable escribió un día, allá por el siglo VIII: «Hay tres caminos hacia el fracaso: no enseñar lo que se sabe; no practicar lo que se enseña; no preguntar lo que se ignora». Para dar impulso a una carrera profesional es necesario tener la capacidad de «enseñar lo que se sabe». Es decir, tener permeabilidad y ser reconocido como alguien que transfiere competencias, fortaleciendo el equipo y demostrando ambición (querer más) en vez de codicia (querer sólo para sí, a cualquier precio).

También es necesario «practicar lo que se enseña». Hay que mostrar coherencia de postura, equilibrio entre lo dicho y lo hecho, disposición a asumir con seguridad lo que se define como correcto.

Finalmente, lo más importante es «preguntar lo que se ignora». Corre peligro quien no demuestre un constante estado de atención (y no de tensión)

para ampliar capacidades y asumir la humildad (sin sumisión) de entender y vivir lo que Sócrates nos advirtió en la Grecia clásica: «Sólo sé que no sé nada». Es decir, sólo sé que no sé nada por completo, sólo sé que no sé nada que sólo yo sepa, sólo sé que no sé nada que no pueda llegar a saber alguna vez...

Al fin y al cabo, en cualquier organización, los proyectos y las metas son solamente un horizonte, que funciona más que nada para señalar posibilidades y límites. Sin embargo, los horizontes no son obstáculos sino fronteras.

La *performance*, «hacer» carrera, exige actitud e iniciativa. Por eso es un «hacer» y no un «recibir».

Es prioritario construir un equilibrio entre las intenciones y las condiciones. Y siempre debemos recordar que tiene que ser un equilibrio en movimiento (como en la bicicleta). No hay que conformarse con el equilibrio falso y seductor que, según se cree a veces, alcanzaríamos en la inmovilidad.

De este modo caminamos hacia el futuro, con propósito, esfuerzo y alegría, sabiendo que los tropiezos y sobresaltos nos exigen paciencia en la turbulencia y sabiduría en la travesía...

¿Por qué hacemos lo que hacemos?
Mario Sergio Cortella

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Por que fazemos o que fazemos?*

Diseño de la portada, adaptación de Planeta Arte & Diseño de un diseño original de Mateus Valadares

© 2016 Mario Sergio Cortella

© Publicado por Editora Planeta do Brasil Ltda., 2017

© de la traducción al castellano de Nicolás Gómez: Editorial Paidós SAICF, 2017

© Centro Libros PAF, S.L.U., 2018

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): junio de 2018

ISBN: 978-84-16928-85-9 (epub)

Conversión a libro electrónico: El Taller del Llibre, S. L.
www.eltalldellibre.com

Planeta**hipermedia.com**

Cursos online de la mano de los mejores especialistas

¿SOBRE QUÉ QUIERES FORMARTE?

Branding y Marketing / Estrategia / Creatividad e
Innovación

Negocio y Ventas / Liderazgo y Motivación / Gestión de
Talento



Accede a la mejor
formación, desde tu PC,
tablet o smartphone,
cuando quieras y
como quieras

Planetahipermedia.com es una plataforma de formación online a tu medida en la que encontrarás cursos online sobre habilidades directivas-realizados por los autores de los libros de empresa más vendidos-, cursos de idiomas y cursos sobre temáticas de formación continua, así como espacios para la comunicación y la interacción con otros usuarios.

Planetahipermedia.com tiene mucho que ofrecerte
¡descúbrelo!



**Conviértete en el profesional que todos querrán
#AprendeConLosMejores**

¡Encuentra aquí tu próxima
lectura!

EMPRESA



ECONOMÍA



¡Síguenos en redes sociales!



MARIO SERGIO
CORTELLA

¿POR QUÉ HACEMOS
LO QUE
HACEMOS?

Reflexiones
vitales sobre el
trabajo, la carrera
y la realización
personal


alienta
EDITORIAL