

Capítulo I

CONTROVERSIAS, DILEMAS Y FRONTERAS

Me cansa todo lo que no exige esfuerzo. Sin resistencia al avance, no avanzo.

CARLOS MARZAL

CONTROVERSIAS: ¿CASTIGO O CELEBRACIÓN?

Castigo

El trabajo no tiene buena prensa. No se vive como algo gozoso. Son muy pocos los que se atreven a manifestar que son felices trabajando. Más bien, se acepta como una pesada carga que algunos, a regañadientes, sobrellevan con dignidad. Hay personas que no consiguen a lo largo de su vida unos minutos de tregua, una pequeña satisfacción dentro de la permanente infelicidad que supone el tener que trabajar. En el inconsciente colectivo está escrito con letras indelebles el mandato bíblico: «Te ganarás el pan con el sudor de tu frente» (Génesis 3:19).

En el siglo VIII antes de Cristo, Hesíodo, posterior a la *Ilíada* y cercano a la *Odisea*, escribe la *Teogonía*, que trata sobre el origen de los dioses, como indica su nombre, obra que marca un momento fundamental en el desarrollo de la cultura griega. Este autor también escribe un largo poema titulado *Trabajos y días*, en el que trata del mundo humano y su destino, interpretando el origen del mal. El primer mal es, según el poeta, la necesidad de trabajar, castigo de Zeus por el regalo del fuego que Prometeo hizo a los hombres. La idea de que el trabajo es un castigo hunde sus raíces en el pensamiento mítico que marca el origen de nuestra civilización.

Los tres asuntos mayores de la *Divina Comedia* de Dante son el mal, el trabajo y el conocimiento. Cada uno se corresponde con los tres reinos de ultratumba y con los tres tipos humanos que los habitan: los condenados, los penitentes y los salvados. El trabajo es el lugar, como le dice Virgilio a Dante, donde el penitente «sufre, pero no se muere». El penitente trabajador solo tiene que perfeccionarse y subir la montaña. El trabajo es digno, sin explotación ni condena, pero excluye la alegría. Seguramente Dante conocía que la etimología de la palabra trabajo viene del latín *tripaliare*, que significa torturar, cepo o instrumento de tortura.

A lo largo de los siglos, este sentimiento colectivo se ha alimentado con narraciones, fotografías, películas, donde el trabajador, con mirada fiera o con tristeza infinita, dejaba imágenes en blanco y negro que reclamaban compasión. En novelas como *Los recursos humanos* de Antonio Ortuño, o películas como la emblemática *Tiempos modernos* de Charles Chaplin, *Qué verde era mi valle*, *Novecento* o, más recientemente, *El buen patrón*, el trabajo se presenta como una condena, un castigo, bien por la tarea en sí, bien por el comportamiento de los patrones. Lo mismo ocurre en poemas, como los del francés Jacques Prévert, que de forma elocuente ilustra el cruel destino del trabajador alienado. Los versos describen ese malestar de los días de trabajo, contrastándolo con los días buenos, en los que no se trabaja: *Tiempo perdido* es el título.

«Ante la puerta de la fábrica
el obrero se detiene de repente
el buen tiempo ha tironeado de su chaqueta
[...]
Di camarada sol:
¿no te parece
una reverenda burrada
regalarle un día como este
al patrón?».

El trabajo tiene pocos defensores, a pesar de que se desarrolla en años llenos de vida y de amplios espacios singularmente fructíferos para satisfacer expectativas. Vienen de lejos los argumentos bíblicos y del pensamiento mítico, pero hay otros más cercanos en la modernidad.

El filósofo Javier Gomá (2012) apunta en su libro *Ganarse la vida* que, desde el Romanticismo, la cultura occidental ha cubierto de desprestigio y honda incompreensión la afanosa necesidad de ganarse la vida. Esta contemporánea sensación la atribuye a los restos del pensamiento romántico, todavía arraigado entre nosotros, que mantiene viva la creencia de que «el verdadero hombre es aquel que, como el genio, vive exclusivamente para su propio mundo y sus necesidades personales».

También existe otra razón, argumentada por la teoría de la psicología evolutiva, que sería motivo suficiente para tanto rechazo. Cuando vamos creciendo, nos produce rabia y dolor haber perdido el paraíso de la infancia. Nos han sacado de la regalada zona de confort y deseamos volver. Todos queremos regresar al edén de la infancia, al ocio que el negocio (no ocio) nos arrebató. La infancia como destino no es solo una añoranza adolescente, sino una persistente meta para los adultos que tiene un nuevo nombre con el que todos sueñan: la jubilación. El ocio regalado.

Hay dos colectivos que son muestras vivientes del *tripaliare* en nuestro entorno. Uno que podemos identificar como el de los *esclavos ilustrados*, los sometidos voluntariamente. El otro colectivo es el de los *soldados de trincheras*, los que no desearían estar ahí, pero que afrontan la realidad sin maquillajes; desean escapar, pero con pocas esperanzas de conseguirlo.

Los *esclavos ilustrados* son la flor y nata de nuestros jóvenes talentosos, los mejor preparados, los que trabajan normalmente en grandes bufetes o consultoras, en grandes compañías y en puestos de responsabilidad. Este grupo reducido y elitista, lo forman aquellos que suelen poseer un doble título universitario, uno o dos másteres conseguidos en renombradas escuelas de negocios, uno o dos idiomas. Esos son los *top*, a los que también podemos llamar los *sometidos voluntarios*. Quieren escapar para no seguir perdiendo la vida día a día, pero sin soltar la bolsa: buenos salarios y excelentes incentivos, y a la vista, como señuelo dorado, la jubilación anticipada y generosa a la que ya aspiran a pesar de ser aún muy jóvenes. Entre la bolsa y la vida prefieren seguir perdiendo la vida para conservar la bolsa.

Algunos de ellos, cansados y maltrechos, han dejado de soñar y se han apuntado a la gran dimisión, fenómeno que ha empezado en EE. UU., pero que se está extendiendo como una llamada liberadora. Están renunciando a las altas remuneraciones de sus trabajos para comprar horas libres, conciliación familiar y sosiego mental.

El segundo colectivo, el de los *soldados de trincheras*, el más numeroso, lo integran los trabajadores precarios, los nuevos esclavos del viejo capitalismo.

Estos son los que creen que no pueden escapar, los desfavorecidos, los vulnerables laboralmente, los que no encuentran las salidas porque el sistema las ha cerrado, los que viven su vida laboral como una carga, sin esperanzas de evadirse y desposeídos de la mínima dignidad, porque no se les trata bien, no se les habla, no se les informa, no se les atiende, no se les reconoce ni en lo que hacen ni en lo que son. Se saben estigmatizados por el mensaje amenazante de que tienen suerte de tener un trabajo.

En el libro titulado *Trabajos de mierda*, el polémico antropólogo estadounidense David Graeber, al tratar el tema de la gran dimisión, analiza una problemática laboral extensible a otros países: habla de estos dos grupos y afirma que ambos malviven en un descontento constante, que para unos se manifiesta en la raquítica nómina y para otros se expresa en forma de pesadumbre.

Celebración

Hacer del trabajo una celebración, un cántico, esa sería nuestra apuesta, la reconquista. Todavía no hay una cultura que ampare el sentimiento de disfrutar mientras se trabaja, porque se ha impuesto la bipolaridad: o disfrutas o trabajas. Sin embargo, hay argumentos y experiencias vitales que han celebrado ganarse la vida con íntimas satisfacciones mientras se labora. Razones como la de hacer algo de provecho para los demás o en provecho propio, a nuestro disfrute. García Márquez, en *Cien años de soledad*, dice que la madre del coronel no entendía que «en verdad, lo que le importaba a él no era el negocio, sino el trabajo». El trabajo, es decir, la actividad donde se ponen en juego las capacidades aprendidas y otras que van emergiendo del oscuro pozo del ocio, es la fortuna y no la compensación monetaria que se pueda conseguir.

La vida es tiempo y el que dedicamos a nuestro trabajo está repleto de posibles días buenos. Nada puede obligarnos a renunciar a lo extraordinario de lo ordinario: el tesoro de tener un quehacer. Aceptando que hay que ganarse la vida sin opciones para salir de la lógica del mercado, podemos escapar de esa presión inmediata creando un escudo de hierro que proteja nuestro quehacer, si este nos gratifica. Podemos no renunciar a la satisfacción de ganarnos la vida, ya sea con la humildad de una tarea aparentemente anodina, o con los pasos de gigante de los científicos que consiguen la vacuna que previene los efectos de una pandemia.

Trabajar es hacer algo con alguien. Ambos vértices pueden convertirse en cuernos de la fortuna y ensanchar hasta el horizonte las posibilidades de disfrute y de satisfacciones. Trabajar bien es hacer las tareas bien y esa minuciosidad y excelencia de la tarea ha sido suficiente para llenar las vidas de muchos profesionales, sean escritores o maquinistas, cirujanos o zapateros, o programadores y diseñadores a los que se les ve disfrutar inclinados amorosamente sobre su tarea. Trabajar bien es nutrirse humanamente de las relaciones afectivas y de los aprendizajes que nos aportan los otros en la red de contactos. Hacer las cosas bien y la oportunidad de establecer relaciones convierte en un buen día cualquier jornada de trabajo. En el entorno laboral se termina construyendo una red de poderosas relaciones afectivas y de reconocimiento y respeto mutuos que, en algunas ocasiones, termina sosteniendo nuestros días con la misma firmeza que la red de afectos primarios que es la familia.

La supremacía de las leyes del mercado y el lucro, como el auténtico patrón, nos puede robar los días de sol, de alegría que nos proporciona realizar una labor que nos gusta al margen de la confrontación ocio-negocio y olvidando, mientras nos concentramos en el quehacer, cualquier aspiración de beneficio directo. El disfrute personal de hacer un trabajo como acto gratuito, exento de la finalidad de conseguir beneficios propios o ajenos, proporciona argumentos para alejarse de la ensoñación romántica de que se vive mejor sin trabajar. El mayor precio que el mercado nos quiere hacer pagar por el ocio, el descanso que nos merecemos es el de renunciar a la satisfacción íntima de hacer un trabajo digno y gratificante.

La reconquista sería recuperar, asentarse y colonizar el espacio y el tiempo que nos pertenecen mientras trabajamos en algo que nos gratifica. El trabajador debe mirar su actividad laboral como una parte de su vida sobre la

que tiene responsabilidad y una gran influencia. Quien no tiene trabajo ansía tenerlo y quien lo tiene sin estar aun mentalmente dispuesto para celebrarlo añora tiempos de ocio mientras la vida laboral, la vida, se le escapa entre lamentos, entregando su destino a otro gestor que no es él mismo.

No se nos escapa, porque también estuvimos ahí, que hay muchos profesionales que no han podido elegir, que trabajan sometidos a la ley de la necesidad. Esto es así para una mayoría. Y en estas condiciones, el acceso a la alegría de los días buenos es tarea que interpela a la sociedad, a empleadores y sindicatos, y que, en especial, demanda respuesta a los profesionales que estamos obligados a crear condiciones positivas. No hay trabajo indigno, sino condiciones indignas. Condiciones que crean los que legislan y condiciones positivas que dejan de propiciar los que gestionan a las personas que trabajan.

La celebración a la que aspiramos no es la utopía de liberación revolucionaria, ni la paciente espera a que el inconsciente colectivo cambie de signo y nos libere de la culpa originaria, sino, por una parte, la apropiación del destino de la propia vida laboral, protegiéndonos de la dialéctica ocio o negocio, y por otra, la creación por parte de los gestores de las condiciones favorables para que se consigan los objetivos de la organización y los personales.

«Ganarse la vida tendría que ser la aspiración mayor de una persona, pero ganársela en el sentido de honrarla, de estar a la altura del regalo» (Trueba, 2020). Mejorar las condiciones y disfrutar del regalo.



Pronto fui consciente, iluminado por los cientos de entrevistas de trabajo que realizaba cada año, de que las personas pasamos en la vida laboral una gran parte de nuestra existencia y que ese gran trozo del pastel de la vida laboral coincide con los años de plenitud de nuestras facultades. Es el tramo vital en el que se suelen producir la ebullición y la puesta a punto de las capacidades y potencialidades que han permanecido latentes mientras nos preparábamos en las escuelas y academias. Ese burbujeante crecimiento y esa íntima satisfacción de saber hacer lo que hemos aprendido a hacer merece honra y reconocimiento. Observando y escuchando pude concluir que no hay vida laboral, por una parte, y personal, por otra. Llega un momento donde

se descubre, así lo viví, que la actividad profesional es la que alimenta y satisface una gran parte de la vida personal. Entre la vida personal y la profesional hay una porosa frontera por la que fluyen, sin salvoconductos, satisfacciones y complacencias, frustraciones y renunciaciones, sin poder apreciar en el saldo final qué es de una o de otra.

¿No es alta la responsabilidad de un gestor de personas cuando es uno de los agentes principales para crear las mejores condiciones laborales para que los trabajadores alcancen su realización como persona? ¿No comparte con otros agentes la responsabilidad de que la vida laboral sea un valle de lágrimas o un monte preñado de primavera? ¿No es acaso la vida laboral la que nos sostiene en momentos de infelicidad o, en otras ocasiones, añade argumentos para que disfrutemos de una plena vida familiar?



DILEMAS

¿RR. HH. o personas?

¿Qué diferencia hay entre los conceptos de «persona» y de «RR. HH.»? ¿Se trata de una misma realidad con dos nombres distintos? ¿Son dos realidades diferentes, identificadas cada una de ellas con su nombre apropiado? ¿Corresponde a cada nombre una filosofía y una práctica diferenciada, identificable en el día a día de las distintas organizaciones?

Las respuestas dependen de lo que entendamos por «personas», de la idea que tengamos sobre cuál es su papel y destino en su vida laboral; de si concebimos el trabajo como una carga que el trabajador debe soportar con entereza o como una oportunidad de convivencia y desarrollo; de si creemos que el trabajo debe limitar inevitablemente las aspiraciones individuales o, por el contrario, pensamos que la vida laboral ofrece la oportunidad de incorporarse a un proyecto común colectivo en el que las aspiraciones personales encuentran su sentido. Y, sobre todo, de si los empleadores, empresarios y gestores asumen o no la responsabilidad de que, además de conseguir los objetivos de producción y de beneficio, les corresponde a ellos propiciar las condiciones adecuadas para que los trabajadores se sientan

respetados en su dignidad y con oportunidades de crecer en el ámbito personal y como profesionales.

Ambas tendencias corresponden también a las dos corrientes que en la sociología y la antropología se han manifestado claramente diferenciadas a lo largo de la historia. Representantes de cada una de ellas son, por una parte, N. Maquiavelo, al sostener que «un Príncipe prudente no debe mantener su palabra cuando esta lo perjudica; ya que todos los humanos son malos, nunca faltarán razones para justificar este hecho» y T. Hobbes, con su célebre afirmación de que «el hombre es lobo para el hombre»; por otra, cabe citar a Rousseau, quien defiende que «el hombre es bueno por naturaleza, es la sociedad la que lo corrompe», o Hegel al afirmar que «el hombre aspira al reconocimiento de su valor, que solo puede venir de la mirada del otro».

En el mundo de las organizaciones estas dos posiciones se han venido a llamar, de forma poco original, «dura» y «blanda», correspondientes a lo que en política se denomina halcones y palomas.

En la *posición dura*, visión tradicional, centrada en aspectos administrativos y reactivos, concibe que la persona es «un recurso» que hay que administrar, controlar y hacer productivo. No hay que prestarle una especial atención a pesar de la singular naturaleza del recurso. Es un recurso más, como otros: el financiero, las materias primas, la tecnología. Para esta visión, la persona es un eslabón de la cadena, un valioso recurso, pero sin vida propia, sin personalidad y ni subjetividad, sin conciencia.

Frederick Winslow Taylor, preclaro representante de esta tendencia, daba a conocer en 1912, ante el Congreso de los EE. UU. su ideario, que marcaría todo el sistema productivo del siglo xx. Su propuesta se resumía en que cada trabajador fuera una pieza intercambiable de una máquina intercambiable que hace piezas intercambiables. «Lo que yo demando de un trabajador –decía– es que no siga a su propia iniciativa, sino que ejecute punttilosamente y al detalle las órdenes que le son dadas». No en balde el nombre de RR. HH. es de origen americano, porque fue allí donde primero se empezó a considerar a las personas como recursos, distintos de los otros integrantes del sistema económico, pero que había que administrar con la misma filosofía de una adecuada explotación.

Detrás del significativo RR. HH. se esconde esta concepción de que las personas son piezas pasivas, objetos que son llevados y traídos de un puesto

a otro, de una organización a otra, de un salario a otro, arrastrados como hojas livianas por las «fuerzas del mercado», sin contar con los intereses de los propios profesionales. La filosofía de RR. HH. conlleva implícitamente que los sistemas de gestión asumen la idea de beneficiar preferentemente a los intereses de la organización, de la empresa, aunque el «recurso» sufra o no se desarrolle.

El sustrato cultural que sostiene con sólidos cimientos este enfoque poco respetuoso de la persona se alimenta del miedo y de la necesidad de control: el miedo para manejar la voluntad de unos y de otros, y el control para cerrar las expectativas más allá del mero intercambio mercantil. Para este enfoque, parece más apropiada la denominación de Gestión de RR. HH., ya que se termina aceptando que a los humanos se los trata o administra como meros recursos para conseguir los resultados que los objetivos empresariales marcan.

En la *posición blanda*, más humana en sus aspiraciones, pero sin renunciar a los objetivos organizacionales, se comparte la visión de los modelos llamados de la excelencia, cuya hipótesis básica es que ese vínculo entre las personas y los resultados deseados se consigue centrándose en las primeras, cultivando y desarrollando en ellas los aspectos que más pueden favorecer esos resultados.

Dado que «gestión de personas» suena más amable, en algunas empresas se utiliza esta denominación como una operación de cosmética, como una jugada de marketing, que oculta una gestión dura, más propia del enfoque de RR. HH. En estas empresas, el nombre Dirección de Personas no significa ni está acompañado de políticas de especial sensibilidad o respeto a los individuos o de prácticas que merezcan tal nombre. «Esta es la divergencia, en absoluto infrecuente, entre los enunciados formales de las distintas políticas de recursos humanos y las prácticas efectivamente llevadas a cabo en la organización» (Truss, Wright y Sherman, citado por Víctor Oltra, 2003). Es decir, puede tratarse de puro marketing y publicidad. Un eufemismo, sin más. La realidad de lo que ocurre en las organizaciones es que uno u otro nombre, el significante RR. HH. o el de «personas», se emplean sin atender a una u otra filosofía. La denominación puede ir por un lado y la cosa filosófica, por otro.

El sintagma «gestión de personas» asume que el interés que los empresarios y empleadores manifiestan por una concepción humanista de la per-

sona no se debe a un arrebato de sensibilidad por la dignidad humana, que podría darse en algún caso excepcional, sino porque aceptan la evidencia, científicamente probada, de que cuidando un recurso tan especial como es la persona, desde sus peculiares características como humano, los resultados de la organización son mayores y mejores en calidad. Lo uno, cuidar a las personas, por lo otro, conseguir los resultados.

A esta idea de cuidar a las personas con actitud ética se sumaría la filosofía y la metafísica. Este no es un manual en el que se va a colar de vez en cuando la filosofía de forma clandestina o inapropiada. Este es un texto que no rechaza que detrás de lo que vivimos en el día a día hay una idea filosófica que lo explica y lo fomenta. «El esquema sujeto-objeto de la metafísica tradicional parece desconocer que lo otro de un sujeto no siempre es un objeto, sino a veces, y quizá de un modo eminente, otro sujeto humano, un otro ético. La metafísica se aproxima por esta vía a la ética, porque el tradicional proceso de conocimiento de un objeto recae ahora sobre un ser vivo y la mejor manera de conocer lo vivo no es aplicable en las categorías de la razón pura, sino una actitud ética de amor y responsabilidad» (Gomá Lanzón, 2003). La filosofía nos descubre que detrás de la gestión de personas hay seres humanos y que no podemos perder la posición ética en su conocimiento ni en su acción.

El profesor J.M. Gasalla ha defendido durante lustros en este país, como pionero incansable, la denominación de «gestión de personas» y las prácticas adecuadas que honren ese nombre, tanto en sus libros como en sus conferencias; tanto en su actividad de consultor como en la de motivador en sus numerosas y concurridas intervenciones. Con muchos de nosotros ha tenido éxito su insistencia.

Donde vamos a encontrar las evidencias que prueban los diferentes enfoques entre estas dos filosofías, RR. HH. o gestión de personas, es en la gestión de los procesos.

Ambas posiciones suelen reflejarse también en el lenguaje más básico. En RR. HH., a unos se les llama jefes y a los otros empleados, cuando no subordinados. En Gestión de Personas se les llama coordinadores, líderes, directores y, por la otra parte, colaborador, profesional, técnico. Entre otras diferencias lingüísticas y conceptuales.



Después de estas reflexiones, nadie puede dudar que mi apuesta sea por la denominación «gestión de personas», aun sabiendo que el nombre no condiciona la realidad, que puede ser un significante vacío, pero también –como todo significante– puede terminar transformándose. Siendo verdad que «la palabra perro no ladra», también sabemos por B. Spinoza que «la cosa es el nombre de la cosa».

Además, el término «persona» nos permite avanzar en el lenguaje inclusivo, ya que persona es hombre o mujer, mujer u hombre, con el compromiso que la palabra arrastra: un despliegue de igualdad de oportunidades y una deseable igualdad de condiciones en las que la diversidad que las personas manifiesten, solo sean aquellas que, lejos de etnias, religiones, géneros u orígenes, marquen los comportamientos.

No me gusta la palabra «gestión» unida a la de «persona», pero no he encontrado otra mejor que defina lo que supone trabajar con las personas desde un punto de vista profesional en el entorno laboral. No sé si es porque hemos llegado tarde a la mesa de las ciencias y de las disciplinas, por lo que no disfrutamos de un término, un significante, que no necesite adjetivos para delimitar el campo de su significación, de su comprensión. Cuando se dice ingeniería o medicina, no se necesitan más explicaciones o vocablos que delimiten su campo. Lo mismo ocurre cuando se dice ingeniero o médico. Para nuestra profesión se necesitan dos palabras que además casan con dificultad entre ellas, como si fueran de familias opuestas, como los Montesco y los Capuleto, aunque entre ellas se quieran.

Ambos términos juntos evocan inevitablemente una contradicción, una paradoja, un desencuentro soterrado. Detrás de la palabra «gestión» se esperan otras como documentos, planes, proyectos, gestión de tantas cosas. Delante de «persona» se esperan palabras como acompañamiento o ayuda o desarrollo o cercanía. La misma fricción de dos piezas que no encajan armónicamente ocurre con el término «recursos» y detrás «humanos».

En lingüística, «gestión de personas» o «recursos humanos» sería un oxímoron y, en filosofía, una contradicción de términos, pero ambas

expresiones quizás descubran mejor que otras que detrás hay un dilema, un desencuentro típicamente humano.



¿VALOR ESTRATÉGICO O PRECIO DE MERCADO?

Retórica oficial: valor estratégico

El expresidente de Inditex, Pablo Isla, a la pregunta de cuál era la ventaja competitiva del gigante gallego, contestó: «Mucha gente dice que el modelo de negocio, la logística, pero lo más importante son las personas que tenemos dentro de la empresa». La respuesta es una muestra fiel de la retórica oficial en la que se destaca el valor de lo humano.

En esas mismas fechas y con motivo de la celebración del décimo aniversario del triunfo de la selección española de fútbol al ganar la Copa del Mundo, el que fue su entrenador, Vicente del Bosque, decía: «Sin relaciones humanas no se gana. No digo que sea más importante que el trabajo táctico, pero es básico que se establezcan unas relaciones humanas y que se desarrollen de la mejor manera posible como seres humanos que somos. Eso es fundamental. Sin eso es muy difícil ganar».

Innumerables memorias de empresa, webs corporativas y planes estratégicos incluyen, desde hace ya tiempo, con estas o parecidas palabras, la misma sentencia: «Las personas son el principal activo de nuestra empresa, el factor estratégico de nuestras organizaciones».

Pero ¿por qué la realidad parece desmentir estas afirmaciones? ¿Por qué las evidencias de lo que ocurre en las pymes y en las grandes empresas las contradicen?

¿Por qué se da una situación tan paradójica, por no decir esquizofrénica, entre lo que se afirma y la realidad de lo que ocurre? ¿Por qué sucede, tanto con la gestión de personas como con los derechos humanos, que la realidad suele estar muy alejada de lo que se proclama y se defiende en la teoría? ¿Por qué se produce a veces ese maltrato, esa desafección, esa falta de cuidado y de atención, esa falta de escucha a las personas? ¿Por qué esa enorme dificultad para ajustar la importancia estratégica con los intereses

individuales? ¿Encontraríamos a un empleado de Zara, a un jugador de fútbol de la selección que dirigía del Bosque, que ratificara que se siente importante como persona en la empresa o en el equipo?

Discurso científico: valor estratégico

En las últimas décadas, los modelos de excelencia y las investigaciones centradas en los aspectos humanos dentro de las organizaciones han demostrado que aquellas que prestan mayor atención a las personas obtienen mejores resultados que otras que no lo hacen. Este principio es tan obvio que puede aplicarse con la misma radicalidad a las máquinas o a los animales. En cierto anuncio televisivo se muestra elocuentemente que las vacas aumentarán la calidad de su producto si, mientras abrevan, escuchan música clásica y disfrutan de un entorno limpio y amable.

Innumerables investigaciones han confirmado esta intrínseca relación entre el cuidado de las personas y los buenos resultados. Se citan más de 130 estudios de campo sobre cambios organizativos llevados a cabo entre 1961 y 1991 en los que se confirma que, en tres cuartas partes de los casos, se observaron incrementos económicos en las empresas que incluían prácticas de respetuoso cuidado del personal (amplia formación, reducción de las estructuras organizativas, estabilidad en el empleo, salarios vinculados al rendimiento), los costes laborales bajaron, aumentó la productividad y se llegó, en algunos casos, a triplicar la rentabilidad de la empresa. Los innumerables estudios de investigación actuales confirman esta hipótesis (Pfeffer, en su revisión de 130 estudios, según De Haro, 2005). No solo eso, sino que muchas empresas desaparecieron —como las grandes civilizaciones griegas o romanas— por la dificultad de encontrar soluciones eficaces y concretas a la gestión de las personas. Reconocer el valor estratégico de las personas en las organizaciones, ya no es un lugar común en el discurso humanista de los presidentes, es una certeza incontestable que siguen demostrando las investigaciones científicas.

Entre los estudios clásicos se citan: Huselid et al., (1997) con una muestra de 293 empresas; Delery y Doty (2001) con una muestra de 192 bancos; Welbourne y Andrews (1996) con una muestra de 132 empresas; Gooberham y Nordhaug (2002) con una muestra de 126 empresas; Terpstra y Rozell (2003) con una muestra de 140 empresas; y Björkman y Xiucheng (2002) con una muestra de 219 empresas.

Las investigaciones más actualizadas reiteran sin matices este axioma. Las grandes empresas, las multinacionales y las que cotizan en el Ibex, las grandes ONG y otras muchas empresas ya no ponen en duda lo que las ciencias humanas y la disciplina de la gestión de personas han demostrado: que si cuidas a los individuos se obtendrán mejores beneficios. «En la nueva economía, el capital humano constituye la base de creación de valor. Sin embargo, el activo más importante es el menos entendido, el menos apto para medirse y, por lo tanto, el menos susceptible para ser dirigido» (Becker, Huselid y Ulrico, 2002).

Uno de los estudios más conocidos, diseñado para demostrar que la forma y los recursos destinados a la gestión de personas pueden tener un impacto relevante en los resultados de la organización, fue el que realizó la revista *Workforce Journal*. En la investigación, se partió de la lista *Fortune* y se segmentó en función de sus correspondientes valores de EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*), tomando como muestra los que ocupan el 10% superior y el 10% inferior. Este estudio fue especialmente concluyente en relación con la hipótesis que quería demostrar que, cuanto más atención a las personas, mejores resultados.

En 1776, A. Smith, considerado por muchos el primer economista, inició esta corriente investigadora con *The Wealth of Nations*, cuya hipótesis fundamental planteaba que la verdadera riqueza de las naciones eran las personas y sus capacidades de crearla. Siguieron esta senda investigadora otros grandes economistas, todos ellos premios Nobel, como:

- En 1961, T. Schultz, quien en *Investment in Human Capital* desarrolla la hipótesis y el concepto de capital humano.
- En 1980, Gary S. Becker, cuya hipótesis básica era considerar a la persona como capital humano, como fuente de riqueza.
- En 2000, J.J. Heckman, que trabajó con la idea de la persona como valor competitivo.
- En 2002, Daniel Kahneman y V.L. Smith, quienes formularon la hipótesis de que los comportamientos, la psicología de las personas influyen en la oferta y la demanda y, por tanto, en las organizaciones.

Bill Gates, exponente de esta nueva economía del conocimiento, reconocía este efecto afirmando que «nuestro éxito depende de la eficacia de nuestra

gente». Acoplar estas capacidades, desarrollar estos «nuevos activos», gestionarlos son los principales retos de las organizaciones y, en especial, de sus gestores de personas. Después de tantas sólidas investigaciones, insistir en que el factor humano es un valor estratégico resulta una obviedad.

Los profesores Juan Carlos Bou Llusar y Vicente Roca Puig (2012) han publicado un excelente trabajo titulado *Invertir en recursos humanos y resultados empresariales: ¿causa o efecto?*, en el que despliegan una magnífica investigación sobre la relación causal entre el compromiso organizativo y los resultados empresariales.

El precio

Como la noria de los parques de atracciones, nos eleva hasta una falsa cumbre, la de los ideales, la del reino de las leyes, de lo que debería ser, desde cuya altura lo cotidiano parece pequeño y alejado; luego nos devuelve a ras de tierra, a pie de obra, donde hacemos el trabajo; nos baja a la cruda realidad. Así, del más alto valor estratégico, bajamos al precio del mercado.

Las investigaciones y los sinceros discursos de los directivos más preclaros nos pueden elevar a la falsa ilusión de que en el mundo laboral trabajan personas con valor estratégico y, como tal, se les respeta y valora. Después, las expectativas más entusiastas descienden para devolvernos a la realidad de que las personas en el mundo laboral tienen un precio que determina el mercado, muy distinto al elevado valor estratégico. No se trata a las personas ni se las contrata por su valor estratégico.

Arriba, donde la noria nos elevó, encontramos el respeto que merecen las personas como sujetos de una dignidad que le corresponde por principio democrático. Fue el filósofo E. Kant quien expresó con lucidez que «todo tiene un precio o una dignidad. Aquello que tiene precio puede ser sustituido por algo equivalente; en cambio, lo que se halla por encima de todo precio y, por tanto, no admite nada equivalente, eso tiene una dignidad» (Gomá, 2009). A continuación, concluye que la persona es la única entidad que posee dignidad, no precio, y no puede ser sustituido por nada equivalente.

La realidad desmiente una y otra vez, con enconada persistencia, los discursos científicos y empresariales y también desdibuja la aspiración de la dignidad ética. Porque, pese a ser poseedores de dignidad, las personas

recibimos a diario, en el mercado de la mano de obra, el tratamiento de mercaderías que tienen precio, como una más dentro del resto.

«He aquí nuestro extraño sino: el de ser únicos, pero no irrepetibles, sino perfectamente repetibles-sustituibles-consumibles. Ambos polos nos constituyen a partes iguales y sabemos que nunca se dejarán conciliar porque esa tensión pertenece a la trama misma de la vida humana. Imposible una síntesis superadora mientras alientes sobre la tierra» (Gomá, 2009). La dialéctica entre ser únicos, irrepetibles, en lo personal, en lo familiar, y ser uno más, intercambiable, en lo social, en lo laboral, es la que marca los cauces en los que discurre el río de la vida laboral.

Ese respeto a la dignidad se estremece con más intensidad, vapuleado por el actual deterioro de las condiciones laborales, donde la brecha, por no decir la dolorosa herida, entre el ideal proyectado y la realidad se agranda y se hace a veces inasumible. Cada día es más profunda la diferencia entre los mileuristas, los trabajadores precarios, entre los que se incluyen la mayoría de los millones de autónomos y nómadas digitales (Zafra, 2017). La mano invisible del mercado parece que mece la cuna con tanta virulencia que nadie consigue un poco de paz y sosiego en sus puestos de trabajo o en sus contratos laborales. Dice el economista Fernando Luengo, en un artículo con el acertado título de «Hacia un esclavismo salarial» (2020), lo siguiente: «Se produce la tormenta perfecta para que asistamos a un nuevo e intenso endurecimiento de las condiciones laborales de los privilegiados que disfruten de un puesto de trabajo. Todo ello en un contexto donde la correlación de fuerzas entre el trabajo y el capital ya es muy favorable al segundo».

A pesar de tanto *desprecio*, de tan poco *aprecio*, al titular del derecho a la dignidad se le impone el deber de reformar su vida, de desarrollarse. Como el que recibe una preciosa herencia, el trabajador tiene que hacerse merecedor por sus acciones de esa dignidad que sin méritos ha recibido. El titular del derecho debe establecer claros objetivos de desarrollo para alcanzar la virtud, potenciar su talento, convertirse en una persona que dignifica su humanidad porque desarrolla sus capacidades. No es suficiente con que se reconozca en teoría o lamentemos que no se la respeten en la práctica, si el sujeto que ostenta esa dignidad no se esfuerza para merecerla.



Ante esa dialéctica, el gestor de personas, sin ingenuidades ni positivismo ilusos, no puede abandonar la idea que justifica su función de que es un agente activo, generador y motor, para estrechar la brecha entre las excesivas diferencias, para aliviar la carga dialéctica de los polos opuestos de los que surgirán nuevas síntesis, donde aparezcan y se cultiven opciones favorables que dignifiquen a la persona que trabaja. Aceptando que los límites de su campo de acción como gestor de personas los marca la organización en la que trabaja, no puede dejar de asumir su responsabilidad como agente social, como favorecedor de los cambios. Tengo la impresión de que no son solo las normas laborales las que mejoran el mercado de trabajo, sino también la calidad de su capital humano. Cuantas más capacidades desarrollen, más preparados estarán y más presión podrán ejercer para reclamar el respeto a la dignidad que merecen. Lo estamos viendo en la desatada guerra por el talento de los especialistas digitales.



FRONTERAS

Territorios de fronteras

La gestión de personas se desempeña en territorios fronterizos. En estos, por su sola ubicación, se producen frecuentes conflictos y constantes escaramuzas, batallas ganadas y derrotas sufridas, desencuentros e inestables alianzas. Territorios de impensable sosiego, donde la paz es una entelequia que se teme y se añora. Se teme porque se sabe que la calma precede a ruidosas tormentas y se desea porque en el constante trasiego se espera cerrar lo que carece de puertas. Fronteras porosas y polémicas.

Cuando se leen y estudian los libros sobre el tema de los recursos humanos, de la gestión de personas, más parecen páginas de las revistas de papel cuché en las que todo es perfecto, desde el jardín que sirve de paisaje a los personajes, hasta las sonrisas de todos ellos, felices, con bellas indumentarias, según dicen después en el relato que acompaña a las cuidadas fotografías.

Se habla de las personas o de los RR. HH. como algo hermoso, para personas sensibles y empáticas. Todo aparece como un luminoso decorado, una fachada, un paisaje de cartón piedra que los que han vivido en una empresa saben que está muy lejos de ser real. La realidad es muy distinta y la verdad es que en la gestión de las personas hay una cara hermosa y gratificante y otra gris que termina siendo dolorosa, decepcionante. El que aspira a ser gestor de personas no puede suponer –lo mismo que los aspirantes a médico– que en este ámbito no hay heridas ni frentismos.

Los efectos indeseables de la función de gobierno, los mismos que los de la gestión de personas, los describe Obama en su biografía: «No era una sorpresa que una parte de mi trabajo implicase que matara a personas». En las organizaciones no hay muerte, pero hay despidos y decisiones frustrantes para algunos colaboradores. Se toman decisiones impopulares y, como consecuencia, se producen efectos secundarios no deseables, inevitables. Siempre hay heridos en su autoestima, en sus expectativas.

Un buen gestor de personas debe saber que su territorio de trabajo es fronterizo, literalmente un cruce de fronteras en las que, en cualquier momento, puede saltar la chispa del conflicto en el polvorín de los sentimientos, de las expectativas, haciendo volar por los aires cualquier esperanza de calma o de acuerdos duraderos, de compromisos y alianzas sólidas. Las fronteras son zonas intermedias en las que se encuentran distintos intereses de imposible conciliación.

Tal vez sea muy oportuno recordar que la primera obra literaria de nuestra tradición, la *Ilíada*, está dedicada a la guerra y a la fuerza. Los conflictos de los personajes con los demás y consigo mismos parece que forman parte de la naturaleza humana. En la mitología griega, Eris era la diosa de la discordia, de la furia que incita a las partes. En las guerras hay pausas, treguas, momentos de conversación y acuerdos, que son oasis dentro del interminable conflicto al que estamos convocados como humanos. S. Freud se quejaba, a principios del siglo xx, de que los hombres no habían desarrollado sistemas eficaces de gestión que amortiguaran esos conflictos naturales. Nuestra posición es que los sistemas de gestión deben facilitar condiciones favorables para que los conflictos y rivalidades rebajen su intensidad y su frecuencia, canalizando la furia y el deseo de anular al otro. Añoramos la paz y el sosiego, pero es una aspiración que debemos convertir en proyecto

de gestión, sabiendo que es una meta, como Ítaca, en la que cuando se llega, hay que seguir resolviendo conflictos.

La forma de pensar que facilita entender mejor el conflicto es el pensamiento dialéctico. La dialéctica, método de pensamiento que surgió paralelo al modo lógico que proponía Aristóteles, considera el conflicto como la fuente de todo progreso y de cualquier evolución. Se califica como dialéctico todo aquello que se mueve en virtud de alguna negación, de una oposición. Las realidades humanas, con más determinación que las realidades naturales, se expresan y se manifiestan de un modo dialéctico, en la oposición de una fuerza sobre otra, y este desencuentro es lo que le permite avanzar hacia una supuesta síntesis, que se convertiría de inmediato en la tesis que hay que negar (Ramón Valls Plana. *La dialéctica*. Montesinos, 1981). La aspiración de alcanzar acuerdos, de desanudar los conflictos, no puede asumirse como algo definitivo, sino como una necesidad de alcanzar un punto que facilitará saltar al siguiente conflicto.

Los aspirantes y los gestores de personas deben conocer que trabajan en una zona de constantes y sistemáticos conflictos y formarse para desarrollar las capacidades de mediación y negociación. Zona de fronteras. Zona de escaramuzas. No es que aparezcan conflictos que hay que gestionar, se vive en el conflicto.

Primera frontera: lo individual vs. lo colectivo

La primera frontera se levanta entre dos territorios de claros y distintos intereses: los individuales y los colectivos. En el escenario de una organización, el foco no se pone sobre la persona, sino sobre el colectivo, el equipo, el grupo, donde las expectativas del yo individual se difuminan y aparece iluminado ante los ojos de cualquiera que tenga dudas un gran cartel que destaca tres grandes y gruesas letras: OCS (Objetivos Comunes Superiores).

Cuando el protagonismo es de los OCS, las individualidades se resienten porque deben renunciar a sus intereses y objetivos particulares para alinearse con los comunes. Y esta renuncia a los objetivos particulares en favor de los generales, no todos los que forman parte del colectivo están dispuestos o están preparados para asumirla.

El temor a perder la individualidad, el miedo a diluirse en lo colectivo, la necesidad de afirmarse como individuo o ejercer el derecho a «su» libertad, provoca que algunas personas estén en permanente estado de alarma para llamar la atención, alimentando desencuentros innecesarios, extravagancias inoportunas, genialidades impertinentes, innovaciones trasnochadas o simplemente pequeñas sociopatías asociadas a conflictos personales. Las personas más inclinadas a tocar las campanas de la catedral para demandar atención y trato singular, como si fueran «únicas», sufren y, a veces, hacen sufrir a otros. Retrasan la marcha de todos para alcanzar los objetivos comunes, resistiéndose a ser «una más» en la búsqueda de esas metas.

No consiguen acompañar –y aquí está el nudo dialéctico de esta frontera– los deseos de construcción personal, de reforma del yo, de desarrollo legítimo de su persona singular con la dinámica del movimiento colectivo hacia los objetivos comunes. Este es el conflicto que en la adolescencia se presenta con la máxima virulencia por la necesidad que tienen los púberes de separarse y de individualizarse del objetivo común que es el proyecto familiar. Y el conflicto familiar no resuelto lo reproducen algunos en la organización. Los objetivos superiores en cualquier organización, para que nadie se llame a engaño, son la eficacia y la convivencia.

¿El foco de actividad en gestión de personas es la persona o la organización? ¿Debemos preservar los intereses de los individuos o los de la empresa? ¿Hay que cargar las tintas en la aplicación de la norma y la reglamentación o preservar las necesidades personales? ¿Debemos incentivar la activación de las buenas costumbres, la moral y la ética, o acogemos los planteamientos individuales, las agendas personales? Esta frontera, paradoja o contradicción es el motor del movimiento dialéctico de la tensión inevitable, del imposible acuerdo entre las partes que empuja haciendo avanzar la historia, las organizaciones y las personas. Polarizarse en uno de los extremos y no aceptar como benigno el conflicto sería perder la energía en la evolución, revolución o transformación que normalmente inician las posturas rebeldes.

El buen gestor es el que transmite, inspira, da sentido al trabajo que se realiza, apostando por los OCS, por la eficacia y por la convivencia y, por otra parte, el que entiende las aspiraciones individuales, satisface algunas de ellas y las canaliza hacia lo colectivo.



Esta frontera, este nudo dialéctico, ha sido en mi experiencia profesional el ojo del huracán que provocaba la mayoría de las quejas y de las reclamaciones, conflictos o disfuncionalidades, personales y grupales, las mismas que se reproducen en niveles superiores de países y comunidades (nosotros somos únicos y mejores, este es el eslogan). «Ser únicos», como lo fuimos en el seno familiar y renuentes a la socialización que nos arroja literalmente a ser «uno más», es una reclamación que seguiremos presentando hasta el final de nuestros días.

Estar socializado no supone resignarse, sino reconciliarse con la dimensión social a la que todos estamos llamados, aunque eso nos provoque un malestar compartido y síntomas neuróticos, como ya describió Freud (1972) en su numerosa obra y, sobre todo, en el texto titulado *El malestar de la cultura*, o una nostalgia inagotable, como describe F. Savater en su artículo «Lo que te debo», que termina con estas reclamaciones a una madre que lo dio todo: «Mamá, ¿y lo mío, lo mío, lo mío?», o la resistencia a salir del nido familiar y la necesidad de una llamada poderosa para romper el abrazo materno y asumir la identidad adulta que describió, con maestría filosófica y psicológica, Javier Gomá (2007) en *Aquiles en el gineceo*, o la primaria necesidad de reconocimiento que justifica por sus investigaciones Tzvetan Todorov (1995), en el ensayo *La vida en común*.

No pocas veces, por esta razón lo señalo, estas lecturas han tenido un efecto catártico ante mi férrea cerrazón para aceptar en mi gestión cotidiana que en todos nosotros hay una natural resistencia a ofrecer de entrada una respuesta socializada. En algunas personas de forma persistente y en otras de forma puntual, pero todos hemos reclamado la cuota de individualidad y hemos protestado cuando la respuesta ha sido: «eres uno más». No es necesario aclarar que el perfil de los menos socializados presta una labor impagable al colectivo, cuando encuentran el cauce de la creatividad sublimada, cuando no se desgastan en enfrentamientos inútiles, cuando canalizan su desacuerdo, provocando respuestas novedosas que los más socializados ni imaginábamos.

No recuerdo en mi larga vida profesional haber tomado una decisión que todo el mundo aceptara o aplaudiera. Si, después de un análisis

detallado, aceptaba conceder por justificado un incentivo especial o un incremento salarial al equipo comercial, faltaban tres minutos para que el equipo de producción reclamara lo mismo. Si seleccionaba a alguien para incorporarse siguiendo estrictamente el proceso, siempre había quien protestaba por no haber tenido en cuenta otros parámetros. Las decisiones sobre retribución que se tomaban para distinguir a los que más contribuían eran discutidas por los partidarios de que lo mejor era café para todos. Miles de páginas de periódicos y cientos de horas de análisis verifican que esto que he vivido como gestor es lo que ocurre en otros ámbitos, en especial, en la política, como si no dejáramos de reproducir las rivalidades infantiles de dos hermanos que se pelean por el amor de los padres.

• • •

Segunda frontera: capital vs. fuerza del trabajo

La segunda frontera es la que separa, por una parte, los intereses del empleador, del capital y, por otra, los intereses del trabajador, de la fuerza del trabajo. En esta frontera se han librado, en los dos siglos pasados, las sostenidas confrontaciones enmarcadas en la denominada «lucha de clases», cuyo fragor todavía se sigue oyendo en el día a día de las organizaciones y de los colectivos sociales. Ahora tan intensa como antes, pero matizada por los deslumbrantes focos del espectáculo general del mercado accesible para todos. La exagerada desigualdad sigue siendo la pesada injusticia que la globalización acentúa (T. Piketty, 2015). La aldea global todavía mantiene el extraño récord del 20/80: el 20% tiene el 80% de la riqueza, y seguimos aumentando las diferencias de forma irresponsable y homicida.

Las excesivas desigualdades no benefician el progreso de los pueblos, como la precarización de colectivos de trabajadores en las organizaciones no empujan a favor de los buenos resultados y la sostenibilidad del proyecto.

No siempre los responsables de la gestión de personas hemos conseguido encontrar el lugar adecuado entre estos distintos intereses encontrados. En demasiadas ocasiones se nos ha considerado en el bando de los poderosos, de la patronal, del poder y del dinero. Pocas veces hemos conseguido mantenernos en un lugar intermedio, sin abandonar la frontera,

sabiendo que algunas decisiones son impopulares y otras, desconsideradas con los intereses del capital.



En esta segunda frontera que delimita los intereses del capital y los de los trabajadores, muchos de estos últimos nos suelen considerar a los gestores de personas, directores de departamento o directivos de línea como parte de la guardia de corps de los intereses del capital. Atribuyen, a menudo con razón, que nuestras posturas o decisiones defienden las opciones que supuestamente benefician al empleador. Y no pocas veces, los propios gestores de personas, sobre todo los de las grandes organizaciones, creemos que nuestro lugar está en la defensa de los intereses de quien nos paga la generosa nómina, ignorando que no es posible el negocio o el proyecto sin considerar, atender y respetar los intereses de los profesionales que lo hacen posible. No es una cuestión de ideología, sino de ciencia y de conciencia.

La ciencia que justifica la disciplina de la gestión de personas ha demostrado que los resultados dependen del cuidado, de la justicia en la aplicación de los criterios de gestión, del reconocimiento de la persona. La conciencia, no la ciencia, nos obliga a mantener los equilibrios, a frenar los desafueros feroces del insaciable sistema económico en el que vivimos. No solo son los políticos, los gestores de personas también estamos llamados a convertirnos en agentes responsables, por nuestra privilegiada posición, para amortiguar los desequilibrios que llevan al traste las legítimas aspiraciones de los trabajadores, sin olvidar las lógicas expectativas de las organizaciones de ganar más dinero o de conseguir sus objetivos.

Cuando las diferencias salariales son excesivas o inexplicables, el discurso o el relato que los «de arriba» quieren vender de que formamos parte de un proyecto común naufraga antes de salir a navegar. No se puede apelar, para alcanzar el éxito del proyecto común, a mentes y corazones descreídos por tanta inexplicable desigualdad. Es imposible convocar el compromiso o la implicación de todos cuando el exagerado beneficio es de pocos.

Por mi origen nunca dejé de sentirme uno más de aquellos a los que gestionaba. Me alegraba cuando conseguía igualar las oportunidades y las compensaciones y las decisiones se tomaban por el legítimo criterio del mérito. Otras veces recibía las justificadas críticas por la ambivalencia que pretendía mantener el equilibrio entre las partes. Y yo, esperanzado y firme, me consolaba pensando que cada profesión tiene su gravamen.



Tercera frontera: poderes vs. poderes

La tercera frontera marca la lucha de poderes internos. Es interdepartamental, intergrupal. Se levanta en los territorios de la propia organización. No es un conflicto general, social, externo, que impacta dentro de la organización, sino un conflicto común interno que se generaliza en todas las organizaciones. Es la lucha de poder por las defensas de los límites, por las lindes del territorio. Es el debate y combate por la capacidad de influencia de los responsables de distintos departamentos o áreas en la toma de decisiones. Son las escaramuzas entre hermanos o entre vecinos, las más duras y sangrientas.

La lucha de poder visceral entre departamentos, áreas, zonas en la organización evidencia de qué forma los sentimientos, salvo que exista un proceso de racionalización que los amortigüen, son efectos de las posiciones que se ocupan, de los papeles que nos ha «tocado» jugar por suerte o por decisión. Los sentimientos, dice el psicoanalista J. Szpilka (1979), son consecuencia del lugar que se ocupa en la estructura de relaciones y no tienen nada que ver con la autenticidad que se atribuye. Esos lugares de si soy o no soy de los tuyos los marca el imaginario edípico, provocando que, si somos hijos, nos enfrentemos a nuestro padre en defensa de la madre (acepten el excesivo esquematismo). Si soy de una región, me toca enfrentarme a la otra región con la que mis antepasados estuvieron enfrentados. Si soy de los Montesco, tengo que odiar a los Capuleto. Si soy del norte, posiblemente denigre a los del sur. Si soy del departamento comercial, tendré enfrente a los de producción y, si soy del área de logística, no podré soportar llevarme bien con los comerciales que venden lo que no hay. Sea por lo que sea, edípico o bíblico, el prójimo es posible que se convierta en contrario. Se dice, recurriendo al humor, que el mejor socio es impar y menor de dos.

Los conflictos más frecuentes dentro del territorio de la organización son aquellos que libramos con los más próximos, con los cercanos, con los hermanos y, como suele ocurrir cuando se disputa la raya de una frontera, los centímetros que el otro ha invadido son los más encarnizados. Los territorios departamentales se defienden con tanto ahínco como si fueran centímetros de la propia piel. Los responsables de departamentos sienten como propios, cualquier duda, ataque o crítica que se haga sobre algo que atañe a su territorio. Se enarbolan delirios semejantes a los del Rey Sol: yo soy mi departamento.

Por controvertido que pueda resultar el pensamiento de Nietzsche, cuando se vive en una organización es difícil objetar lo que sugiere en su numerosa obra de que el hombre no busca la verdad sino el poder: «Las situaciones de derecho no son nunca más que situaciones de excepción, restricciones parciales a la auténtica voluntad de la vida, la cual tiende al poder».

Este conflicto entre departamentos o áreas es el que afecta especialmente a nuestro territorio, al departamento de gestión de personas. Es el conflicto que nos identifica, el generador de la leyenda negra contra nosotros. Otros enfrentamientos clásicos dentro de la organización son los que se producen entre las áreas productivas y las de venta; entre logística y compras, y entre producción y compras. Todas ellas parece que están convocadas a mantener la llama viva del desencuentro. Se desencadenan guerras que duran cien años y las hay larvadas, subterráneas o tapadas, pero siempre activas. Son las más persistentes, porque conocer las explicaciones (lo racional) no nos libra de las pulsiones (lo emocional) que tienden a repetirse.

Nuestra propuesta, confirmada como desactivadora de estos conflictos, será el organigrama relacional y las conversaciones inteligentes.

Cuarta frontera: yo vs. yo (salud mental)

Un gramo de locura

La cuarta frontera es la que levantamos en nuestra intimidad. La vida laboral es un escenario privilegiado para representar lo que somos, lo mejor de nosotros, nuestra personalidad, cualidades, intereses, expectativas, motivaciones, formas de relacionarnos. También es un espacio en el que, inevitablemente, expresamos nuestros conflictos, nuestras contradicciones, nuestras fobias y filias.