

El secreto del junco

aplicado a tiempos de crisis económica:

IV) Las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

IMPORTANTE:

EL PRESENTE TEXTO TIENE DERECHO DE AUTOR O *COPYRIGHT*. NO PUEDE SER COMERCIALIZADO (COBRAR DINERO POR ÉL) EN NINGÚN FORMATO FÍSICO NI DIGITAL.

SIN EMBARGO, SÍ PUEDE SER DISTRIBUIDO RESPETANDO ESTOS REQUISITOS:

- 1) HACERLO EN FORMA GRATUITA.**
- 2) CITAR, A TODO EVENTO, LA FUENTE:**

© Daniel Seisdedos Reyes, www.elsecretodeljunco.cl

Este artículo es el cuarto capítulo del texto *El secreto del junco aplicado a tiempos de crisis económicas*, que es, a su vez, complementario del libro *El secreto del junco*, del consultor chileno en desarrollo personal y organizacional Daniel Seisdedos. El libro *El secreto del junco*, publicado en noviembre de 2009 por Ediciones B, sello Vergara, solo se distribuye en formato físico y está disponible en las mejores librerías nacionales, además de Bazuca.com.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

IV) Las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

Un mar calmado no hace buenos marineros.

Proverbio inglés

Una empresa es una familia

Dudaba mucho cómo comenzar este capítulo. Quienes me conocen como consultor entienden fácilmente mi lenguaje. Uso mucho las metáforas o extrapolo un análisis de un campo a otro para ver qué acontece y tratar de comprender mejor las situaciones. A veces es un juego (más en la onda creativa) y otras no (más en la onda lógica). De hecho, el método de la analogía es uno de los más recomendados para el pensamiento lateral o creativo, pues la analogía permite llegar a perspectivas, ideas y soluciones que a la mente no se le habrían ocurrido por la vía lógica.

Pero ahora plantearé la metáfora de la empresa como familia no en un sentido lúdico o creativo, sino serio y puramente lógico. Creo que una buena empresa es, también, una buena familia. Hay por ahí algunos teóricos que plantean la etapa familiar de una empresa como una mera etapa más en su historia. No la llaman así exactamente, sino algo así como “social” o “de relaciones humanas”. Es la etapa en la cual las empresas, en sus boletines o revistas internas, publican, por ejemplo, fotografías del bebé que tuvo tal empleado y las imágenes de cuanta actividad social laboral o extralaboral se produzca.

Existen, además, empresas familiares en el sentido de que pertenecen a una familia. Algunas de estas organizaciones generan en su interior un ambiente paternalista y hogareño, con sus claras consecuencias negativas en el otro sentido: si el gerente (o “papá”) anda de malas pulgas, ¡entonces toda la empresa anda igual!

Quiero aclarar que mi visión de la empresa como una familia no es ninguna de las anteriores, sino una en la cual muchas cosas que son realidad en una familia también lo son en una organización. Existen, para mí, claros canales conductores entre la realidad familiar y la realidad organizacional. Incluso los hay con la realidad personal, y por eso es que acuñé el concepto de Gestión Personal para nombrar uno de mis modelos de trabajo, donde baso el desarrollo de una organización en el desarrollo personal (interior) de cada uno de sus integrantes.

Ahora voy directamente a la relación entre familia y organización empresarial. Observemos los canales conductores:

- 1) En la empresa para la cual trabajamos (si estamos en el modelo del monoempleo), pasamos mucho tiempo.** De hecho, mucho más tiempo en vigilia que en nuestro hogar. ¿Había caído en la cuenta de esto? Tal vez usted trabaje 8

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

horas al día. Le quedan otras 16 para completar las 24. ¡Son el doble! Pero, aunque pase la mayoría de esas 16 horas en casa (hay que restarle las de movilización y las del almuerzo, al menos para el grueso de los santiaguinos), suele estar durmiendo. La mayoría de la gente que me ha tocado capacitar no pasa en su casa más de cuatro horas diarias en vigilia de lunes a viernes.

Entonces, la mayor parte de nuestro tiempo en vigilia (asumo que usted no va a su empleo a dormir) la pasamos en nuestro puesto laboral. El trabajo pasa a ser así lo más “familiar”, en el sentido de “habitual”: hábito, costumbre, a qué solemos destinar nuestro tiempo.

- 2) **En la empresa para la cual trabajamos (en monoempleo), nos relacionamos con muchas personas**, sea en comunicación estrictamente laboral o bien en un sentido personal: nos hacemos de conocidos, amigos y, algunos, hasta amantes. Entre aquellos que se apasionan por esta dimensión familiar de la empresa, varios se comunican mejor con sus amigos o amantes dentro de la compañía que con su pareja y sus hijos en el hogar. En algunos casos, sustituyen a la familia por una especie de nueva familia dentro de su entorno laboral. Pueden tener un jefe que en realidad es “como un padre para mí”, un compañero de trabajo que es “un amigo o como un hermano” o un subordinado a quien enseñarle y que pasa de ser su pupilo a ser su protegido y “como un hijo”.

Algunos, si usted les pone esta realidad ante sus ojos, le podrán contestar algo como: “¡Pero si no queda otra!”, “Uno tiene que dedicarle la vida a su trabajo no más” o incluso “Yo sé que a lo mejor está mal vivir para mi trabajo, pero, en el fondo, lo hago por mi familia”. Y no lo manifestarán de manera descarada, sino porque realmente creen que es así.

¿Se da usted cuenta de esta dolorosa paradoja? “No tengo tiempo para mi familia y eso me duele porque la amo, porque trabajo mucho y mi vida es mi trabajo, pero lo hago porque amo a mi familia”.

Le recomiendo un segundo libro de Stephen Covey después de que haya leído *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Es este: *Los siete hábitos de las familias altamente efectivas*. Una de las cosas que se me quedaron grabadas de ese libro es esta: en vez de decir “no tengo tiempo para mi familia”, diga “no tengo tiempo para no tener tiempo”. Así es: la familia es lo más importante y no lo declaro por ser católico, ni enchapado a la antigua ni idealista...

La familia es, en el corazón de los chilenos, lo más importante. Así lo ha refrendado la inmensa mayoría de las más de 5.000 personas con las cuales hemos reflexionado estos temas durante actividades de *coaching* o capacitación. Me ha tocado conocer las alegrías y las penas de empresarios, ejecutivos y trabajadores chilenos. He visto llorar a mujeres y a hombres por “no tener tiempo

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

para mi familia”. Por contraste, sus metas y sus sueños se orientan a “lo mejor para mi familia”. No obstante, en una sociedad con los valores trastocados, el deber ser no es el ser: en la práctica, la verdadera familia es, para muchos, la empresa a la cual venden su vida por dinero.

- 3) Las empresas buscan compromiso, igual que en la familia se hace con la pareja y con los hijos.** Una de las cosas que escucho con frecuencia tiene que ver con “el compromiso”. El gerente dice: “Quiero que nos ayudes a que la gente tenga más compromiso: que se crea el cuento y que se ponga la camiseta”.

Usualmente me tomo más de un par de sesiones con el gerente para llegar a preguntarle hasta qué punto la empresa “tiene más compromiso, se cree el cuento y se pone la camiseta”. Es llamativo cómo somos capaces de vivir en un mundo tan egoísta donde constantemente le exigimos al otro que haga por nosotros lo que no hemos sido capaces de hacer nosotros por él. Es la falta de inteligencia empática, una de las actitudes fundamentales para la vida, pero que no abordé en *El secreto del junco* porque merece un libro completo.

Por lo pronto, me nace plantearles a los empresarios, los directores, los gerentes o quienes corresponda, lo siguiente: si ustedes son de aquellos que creen que una crisis es sinónimo de reestructuración y esta es sinónimo de despidos, permítanme formularles algunas preguntas de meditación. Sé que probablemente no tengan mucho tiempo libre para cavilar, pero háganme el favor y deténganse un poquito en medio de la vorágine que los envuelve, y pregúntense, reflexionen y luego respondan:

- ¿Qué grado de sincero compromiso esperan lograr de los trabajadores que se queden tras los despidos?
- ¿Qué clima laboral pretenden construir a partir de ese nuevo estado inicial?
¿Tanto creen en que el dicho “Después de la tormenta siempre viene la calma” aplica igual de fácil a las tormentas generadas por ustedes?
- ¿De verdad no imaginan que al menos algunos de los trabajadores sobrevivientes sienten que esta vez no les tocó, pero que la próxima por qué no les habría de tocar, si entre los despedidos había gente tan eficiente, comprometida y “camiseteada”?
- ¿El verdadero compromiso no debiera ser mutuo? Si ustedes esperan que los ejecutivos y los trabajadores den la vida por la empresa, ¿por qué no están dispuestos a darla ustedes por ellos en una situación de crisis?

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

La verdadera búsqueda del compromiso

Mi afán dista mucho de echarme a los empresarios y los gerentes encima. También son los que me dan de comer a mí. En mi labor, suelo ir al choque y ser disruptivo porque creo que es en el cuestionamiento crítico y autocrítico donde puede gestarse el crecimiento. Crecer duele, y lamento si con estas preguntas provoco dolor o rabia en más de alguien. Pero también pienso que está bien si eso le ayuda a ese alguien a crecer. Solamente quiero que, si usted es empresario, director o gerente, se dé un tiempo para reflexionar lo que planteo. No quiero sonar agresivo, pero sí altamente cuestionador: quiero que vayamos al meollo del asunto y que remezamos nuestras conciencias.

Mi hipótesis es que una empresa que quiera tener verdaderamente comprometidos a sus ejecutivos y trabajadores en las buenas y en las malas debe predicar con el ejemplo. ¿Qué organización puede esperar el máximo compromiso de su gente aun en las situaciones difíciles? Aquella que demuestra hacia su gente el máximo compromiso en las situaciones difíciles. En la vida hay que dar para recibir. Esa me parece una ley irrefutable: la de la siembra y la cosecha.

¿El directorio quiere que la fuerza laboral se “crea el cuento”? Entonces, estimados directores, que el cuento sea un libro de no ficción y no una creativa mentira.

Ya sé que más de alguno estará preguntándose a quién le ha ganado este autor y pensando que es un tipo que seguramente no entiende nada porque jamás ha sido un gran empresario. Alguien podrá pensar, también, que una crisis es, obviamente, y para toda persona inteligente, una situación excepcional, y que cuando una empresa decide bajar los sueldos o finiquitar contratos nunca lo hace porque quiere, sino porque las circunstancias la obligan, y que incluso está yendo en contra de su voluntad, porque siempre ha creído en su misión colateral de dar trabajo.

Desde ese punto de vista, tal vez tengan razón y yo esté completamente equivocado. Todo artículo es lo que su autor siente, y eso no tiene por qué ser una verdad universal.

¿Cuál es mi subjetiva verdad?:

En primer lugar, una crisis no es una situación excepcional, sino un aspecto natural y recurrente de la vida. Una crisis es, en el ámbito económico, con la creciente volubilidad de los mercados globalizados, algo cada vez más frecuente e intenso.

Y, aunque la consideráramos algo excepcional, son justamente las situaciones excepcionales las que requieren de personas y organizaciones excepcionales. ¿O no?

Ser excepcional no es más ni menos que ser proactivo: ponerse por sobre las circunstancias a como dé lugar.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

Quien procede a despedir gente simplemente porque “las circunstancias me obligan” y “en contra de mi voluntad” está comportándose en forma sumamente reactiva.

Y, alguien que demuestra una conducta en extremo reactiva, ¿con qué ropa podrá exigir proactividad a sus ejecutivos y trabajadores en el futuro?

Muchos ejecutivos y trabajadores chilenos están en el paradigma de la proactividad y del compromiso. Las personas que viven en este paradigma llegan a sentir, muchas veces sin percatarse, un enorme amor hacia su empresa. Pueden cada cierto tiempo quejarse y despotricar contra ella por los bajos sueldos, el clima laboral o porque el jefe no los saludó, pero a fin de cuentas tienen una relación emocional sumamente estrecha e intensa con su trabajo. Este es, lisa y llanamente, su vida.

Por eso, al quedarse sin trabajo, se les viene abajo el mundo. Y creo que esta es una consecuencia que debieran tener muy en cuenta las empresas antes de ponerse, a tontas y a locas, a finiquitar contratos porque deben “reestructurar la empresa por la crisis”.

¡No están solamente despidiendo gente, sino también echando abajo la vida, la autoestima y los sueños de muchas personas! Y se encuentran generando, en algunas de ellas, crisis emocionales más allá de lo dignamente pensable. Las compañías podrían considerarse inocentes basadas en mis propios párrafos de otros artículos o de otros libros, pues, desde el paradigma de la proactividad, cada uno es responsable por su propia vida.

Permítanme contradecirlas por estas razones:

- 1) Es la empresa la responsable de hacerle creer al ejecutivo y al trabajador en el futuro de la organización.
- 2) Es la empresa quien pecó de omisión al no prepararlos para las crisis.
- 3) Es la empresa la que los hizo comprometerse al máximo, pues los quería “con la camiseta puesta”, y ahora que esa camiseta está ajada, pero empapada en transpiración de quien se gana el pan con su sudor, le revela que en realidad todo no era más que un engaño: que íbamos a estar juntos en las buenas, ¡pero no en las malas!

El compromiso debe ser total o no es compromiso. Y el compromiso en las relaciones humanas es acción en pro del bien del otro, basados en algo que se llama “amor”. ¿Soy un idealista? Sí: lo asumo. Un idealista comprometido, hasta el final.

Por eso creo que, si los empresarios han sabido sembrar previamente en su gente, con cariño, y han generado en ella un verdadero espíritu de cuerpo, ¡todos los integrantes de ese cuerpo harán su mayor y su mejor esfuerzo cuando la crisis se produzca!

No habrá necesidad de eliminar a nadie.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

Los objetivos de una empresa en la vida y en la crisis

A partir de mi hipótesis de que la vida es un continuo de crisis y oportunidad y que, por lo tanto, las crisis son algo natural, creo que debemos empezar a mirar las crisis de una manera completamente diferente: desde otro paradigma y no el de “situación de excepción” que sirve de base para las más grandes aberraciones producto de una flagrante reactividad.

Pero antes de ofrecer este nuevo paradigma, voy a plantear los objetivos que tradicionalmente se les ve a las empresas, para, a partir de ellos, poder dar un salto cualitativo en la lectura de estos objetivos.

Una empresa tiene un primer gran objetivo que no pretendo desconocer. Por el contrario, me parece obvio, importante y respetable: generar riqueza para sus propietarios. ¿Significa eso que, cuando la empresa no esté generando riqueza, o sea, cuando esté en cifras rojas, entonces deje de ser empresa? ¡Por supuesto que no! Se sabe que las empresas pasan por ciclos. De hecho, hay un primer ciclo, de duración variable, pero normalmente entre los dos y los cinco años, en que una empresa simplemente no genera ganancias. Es no rentable. Y la mayoría de las empresas muere en ese lapso. Estaban en el período de siembra y no estuvieron dispuestas a pasar más tiempo en ese período sin nada que cosechar o consideraron que las circunstancias no estaban dadas para seguir sembrando sin ver retribución alguna más que la satisfacción de la siembra.

Para generar riqueza, un objetivo aliado es el de generar rentabilidad, la cual se suele medir cuantitativamente, igual que el logro de la eficiencia y la productividad, que son otros objetivos y la base para poder lograr la rentabilidad. La visión cuantitativa de todos estos objetivos nos es enseñada desde nuestra época escolar, cuando se nos evalúa nuestro aprendizaje con una nota.

Toda organización, aun perteneciendo al segmento sin fines de lucro, requiere rentabilidad, eficiencia y productividad, pues, de lo contrario, deja de ser sustentable en el tiempo. Por eso las fundaciones, que no tienen fines de lucro, contratan a ejecutivos encargados de la sustentabilidad de la organización, lo cual normalmente se relaciona con obtener fondos mediante donaciones, eventos o socios estables, y darles un uso apropiado a esos recursos.

Gracias a la productividad, la eficiencia y la rentabilidad, crean un tipo especial de riqueza para sus propietarios: una riqueza que no es monetaria, sino de satisfacción personal por haber realizado una buena obra. Algunos podrán reclamar que detrás de ese afán podría haber una necesidad de figuración o de estatus. ¿Pero qué importa? Quienes lideran fundaciones hacen algo que el resto de la sociedad no está haciendo, pero que es necesario, y no están ganando dinero por ello.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

Pero ser eficientes y productivas no sirve de mucho si las empresas no han logrado satisfacer las necesidades de sus clientes, pues, sin este objetivo cumplido, es poco probable que sean sostenibles (a menos que funcionen como monopolio).

Otro objetivo de una empresa es generar trabajo. Esta es una función social mencionada seriamente por muchos empresarios, aunque hay algunos que la toman como el mal menor. Es un objetivo intermedio para el principal: el de producir riqueza. Para que un empresario genere riqueza debe crear fuentes laborales. No hay alternativa: ¡no puede hacer todo solo!

Me consuela comprobar que, aunque un empresario podría tomar este objetivo de manera egoísta, de todas formas genera fuentes laborales, con lo cual, de pasada, la riqueza no es solamente para él, sino también para todos aquellos que laboraron duro para obtenerla. Y me fascina constatar que, aunque fuera de manera egoísta (a mi juicio natural de todo ser humano), el empresario estará de todas maneras siguiendo la ley de la siembra y la cosecha en su acápite de que es necesario dar para recibir.

Desde este punto de vista, destaco el valor de los empresarios. Un empresario es, en esencia, un visionario, un emprendedor y un creador. Es un generador de riqueza, bienestar y valor. Como tal, debiera recibir el tributo que merece. Los empresarios mueven la economía del mundo. ¿Su motivación es egoísta? Tal vez sí. Quizás no. En mi percepción, los seres humanos somos intrínsecamente egoístas, aunque contradiga al célebre Humberto Maturana. Siento que nos mueven, y así lo documentaron los filósofos griegos, el eros y el tanatos. Estas son dos pasiones centrales del alma humana. El eros es amor, pero un amor de recibir más que de dar. Y el tanatos es la violencia: la destrucción del otro por el bien propio.

Resumamos: los objetivos de una empresa son, probablemente en este orden de importancia, los siguientes:

- 1) Generar riqueza.
- 2) Ser rentables.
- 3) Ser eficientes y productivas.
- 4) Satisfacer las necesidades de sus clientes.
- 5) Dar trabajo.

El enfoque cualitativo y humanista

Para cada uno de estos objetivos, aunque la mirada tradicional es cuantitativa, quiero proponer una mirada cualitativa. Creo que, aunque las cifras son las que predominan en

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

los análisis internacionales y las “grandes” empresas son las que aparecen en el *ranking* de la revista Forbes y en Chile son las que más facturan o más rentabilidad cuantitativa obtienen, podemos tener un acercamiento más humanista al tema.

Desde esta mirada cualitativa y humanista, ¿qué es cumplir los objetivos mencionados? Vamos en orden:

- 1) Generar riqueza:** más allá de la riqueza monetaria, existe una riqueza cualitativa, que es la de haber realizado un aporte al desarrollo humano y social, probablemente mediante la creación de algo que no existía. Ser los primeros, ser los mejores en hacer algo y crear un valor cualitativamente superior u original es, también, generar riqueza. Las “mejores empresas para trabajar en ellas” no son necesariamente las que más facturan. Pero están dejando una huella imborrable en la historia de la economía y del trabajo.
- 2) Ser rentables:** más allá de la rentabilidad numérica (que nos dice que una empresa es superior a otra si su porcentaje de rentabilidad o sus cifras de rentabilidad o su participación de mercado son superiores), hay un cociente cualitativo de la rentabilidad. Una empresa va a ser cualitativamente rentable cuando esté a gusto, satisfecha, feliz con lo logrado.

Entre una empresa cuya rentabilidad cuantitativa es del 20 por ciento pero todos sus integrantes viven estresados y amargados y otra cuya rentabilidad cuantitativa es del 15 por ciento pero viven motivados y satisfechos, el cociente cualitativo de la rentabilidad es superior en la segunda. Sus ejecutivos y sus trabajadores, probablemente, vivirán más años pues tendrán menos ataques cardíacos. Además, posiblemente la rotación de personal será menor, el compromiso de los trabajadores será mayor y la capacidad de abordar una crisis será cualitativa y cuantitativamente superior.

- 3) Ser eficientes y productivas:** más allá de la eficiencia y la productividad en cifras, se ha introducido fuertemente en muchas compañías el concepto de calidad, es decir, lo cualitativo. ¿Qué significa esto? Que no basta con producir mucho, sino que también es necesario hacerlo bien. Lo cualitativo tendrá un impacto tan relevante al menos como lo cuantitativo en la sustentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Hoy en día, afortunadamente, para muchas organizaciones los conceptos de eficiencia y productividad son simultáneamente cuantitativos y cualitativos: en un equilibrio lo más perfecto posible. Claro que hay directorios, gerentes y jefes que tienden a poner más énfasis en una o en otra dimensión, y a quienes están bajo su mando se les presenta el ingente desafío de adaptarse a esa visión o bien de persuadir a ese líder de la importancia del equilibrio.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

- 4) **Satisfacer las necesidades de sus clientes:** la dimensión cualitativa de la satisfacción de los clientes es cada vez mayor. Y se relaciona fuertemente con los objetivos previos (eficiencia y productividad). Cuando estos últimos objetivos se relacionan con “hacer las cosas bien”, los jueces de esa dimensión cualitativa son corrientemente los clientes finales. Cuando los consultores damos talleres de servicio al cliente, hablamos de “calidad” de servicio; no de “cantidad” de servicio. Las normas ISO 9.000 ó 14.000, las OSA y cualquier sistema de gestión de la calidad o de mejoramiento continuo apuntan principalmente a la calidad del producto y del servicio y a la satisfacción de los clientes finales.

También importan, por supuesto, los clientes internos, vale decir, quienes trabajan en la organización. Estos también suelen esperar que su labor sea cualitativamente agradable y no solamente cuantitativamente remunerada. Me consta que hay muchos ejecutivos y trabajadores que han optado por trabajar en organizaciones “buenas” aunque no les paguen tanto como en otras donde les pagaban más, pero donde el clima laboral era tan deplorable y la desmotivación tan intensa, que ir a trabajar cada día adquiría ribetes de verdadera tortura.

Pero también existen trabajadores que han desechado por completo lo cualitativo asumiendo que el mercado laboral es simplemente frío y que de lo que se trata es de ganar el mayor dinero que se pueda, sin importar el costo personal (salud física, emocional y espiritual), familiar (la relación con su pareja, sus hijos u otros familiares) o laboral (para el equipo de trabajo que los rodea).

- 5) **Dar trabajo:** más allá de la cantidad de puestos de trabajo y los montos de dinero que se les pueda pagar a los ejecutivos y los trabajadores, hay en dar trabajo un aporte cualitativo primordial. Además de que si no hubiera tantas empresas (y tantos emprendedores detrás de ellas) la cesantía sería mucho mayor, habría gente que no sabría qué diablos hacer cualitativamente con su vida.

El empleo finalmente puede contribuir a darle un sentido a la vida, sobre todo si las personas descubren cómo trabajar según su vocación. Mientras más alternativas haya de diferentes tipos de empleo, más personas tendrán la oportunidad de sentirse satisfechas buscando y hallando lo que cualitativamente les viene bien: aquello con lo que pueden hacer un aporte al mundo y que les retribuye sentirse realizadas y mejores. La calidad de vida, a mi juicio, tiene mucho que ver con la calidad laboral: del trabajo que tenemos y de la forma en que lo hacemos.

Desde la mirada cualitativa y humanista, entonces, las empresas no contribuyen principalmente a crear más riqueza, sino a construir un mundo mejor. Una compañía crea mucho más que riqueza en dinero. Crea una realidad nueva, una entidad viva que no existía y que es más trascendente que los resultados mismos. Hay algunas que ya desaparecieron, pero cuya imagen sigue viva en el recuerdo del alma nacional por cuánto lograron trascender con su obra.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

Las empresas tienen un sentido de trascendencia que no siempre perciben en su total dimensión.

Esta mirada es también ética y social. Por eso uno de mis más intensos anhelos es que el futuro sea liderado por los humanistas, a raíz de cuya lucha espero que algún día dejemos de blandir esta consigna que suena a tragicomedia: “Tenemos que hacer un mundo más humano”.

¡Por Dios, a lo que hemos llegado! El mundo es gobernado por los humanos, pero, como los humanos no estamos siendo humanistas, hemos construido un mundo inhumano.

Superemos la cultura laboral de lo desechable

Si las empresas quieren contribuir a crear una mejor vida para las personas, entonces las personas les deberían importar mucho más a las empresas. Al enfrentar una crisis económica, los mecanismos de reestructuración y despidos deberían reservarse como último recurso: para el caso en que la organización esté abrumada y en riesgo de entrar en agonía, y únicamente después de haber intentado todo lo humanamente necesario; pero no porque tuvieron una simple merma en sus abultadas ganancias o porque dejaron de cosechar utilidades por un breve período. Esta postura, que es la que prevalece, peca de egoísmo y de debilidad, tal como en el caso de las parejas que se separan porque “las cosas ya no son como antes”.

¿Por qué hemos permitido que la cultura de lo desechable, que inicialmente estaba reservada para los productos, penetrara en el alma de la humanidad hasta el punto de llegáramos a considerar desechables a las personas, tanto a nivel familiar como organizacional, pasando incluso por las relaciones de amistad?

Si las empresas siguen pidiendo o exigiendo a ejecutivos y trabajadores que “se crean el cuento” pero ellas mismas no se lo creen, ¿entonces cómo esperan contar en el futuro con “trabajadores comprometidos”?

No le pidamos a otro que haga con nosotros lo que nosotros no somos capaces de hacer por él. El mundo ya se encuentra exhausto de capitanes Araya y de padres Gatica.

El hecho de que haya tantas personas que no se “casan” verdaderamente con un trabajo, sino que están ahí “hasta que dure” y normalmente “mirando para el lado por si me sale algo mejor” es síntoma no solamente de una sociedad del consumo que valora las relaciones desechables. Es también el resultado de que, en el mundo empresarial, predomine la visión cuantitativa y materialista por sobre la cualitativa y humanista.

Muchos integrantes de la fuerza laboral se “comprometen” un poquito no más con su empresa (igual que con su pareja) porque creen (y han constatado empíricamente) que

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

“nada es para siempre”. Vivimos en un mundo de relaciones efímeras. Una persona puede haber dado la vida por su empresa, pero, en el momento de una crisis económica o sencillamente de “reestructuración en pro de la eficiencia”, la van a sacar cascando de un día para otro. ¿La razón? En realidad ese ser humano era principalmente una cifra: un número azul que se convirtió en número rojo por causas en nada vinculadas con la calidad de su desempeño, y a esta actual cifra roja toca darle su correspondiente sobre azul.

Para mí es fácil soñar con una visión cualitativa y humanista de los negocios, porque efectivamente no soy un gran empresario, sino una menuda Pyme. Pero sí he dado trabajo y les he hecho contactos a personas para que entren a un trabajo. Y es una de las cosas que más me llenan de satisfacción.

Aunque no sea un gran empresario, tengo amigos y clientes que lo son. La modalidad de consultoría que he aprendido a desarrollar con ellos (me refiero a **con** la participación de ellos y no solamente de mí **hacia** ellos) es cualitativa y humanista. De ella surgen algunas luces que deseo compartir con usted ahora.

Tal vez usted es empresario, gerente o al menos trabaja en una empresa en la cual podría plantear estas locuras de Seisdedos, un tipo ridículo hasta en su apellido.

Aquí vamos. Por favor, siéntese bien para leer esto. No sea que se caiga de la silla, el sofá o la cama ante tanto “atrevimiento”. A quienes se atreven, se los suele motejar de “atrevidos”, cuando quizá merezcan calificativos un poco más benignos. Las siguientes ideas no pretenden ser atrevidas, pero sí provocativas, en el sentido de provocar un mayor grado de debate en el tema.

Una organización convirtiendo la crisis en una oportunidad

¿Qué hacer dentro de una empresa para que una crisis sea realmente una oportunidad?
¿Y una oportunidad de qué? Estas son las preguntas que pretendo contestar en este acápite.

En primer lugar, una clave: en las áreas de recursos humanos no debieran ser inhumanos ni tolerar que los obliguen a ello.

En segundo lugar, retomo tres de los pasos propuestos para las familias en el capítulo sobre las oportunidades que nos brindan las crisis económicas, para que veamos cómo aplicarlos a las organizaciones empresariales.

Paso 1: generar el compromiso de todos, unidos férreamente

¡Uno para todos y todos para uno! Este lema de los mosqueteros puede ser también el del trabajo en equipo y el de la unidad de toda organización. Una crisis es una oportunidad

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

para unirnos en la adversidad. En vez de enfocarnos en qué parte del cuerpo dejar de alimentar, fortalezcámonos como cuerpo, de capitán a paje. Cuando una persona se siente gorda no se corta un brazo o una pierna para bajar de peso. Un buen equipo y una buena empresa no son los que no tienen conflictos o crisis, sino aquellos que aprenden a gestionarlos.

Así como en el capítulo sobre la familia exponíamos que el plan de ahorro debe ser con participación y compromiso de todos, lo mismo vale para una empresa. Cómo ahorrar gastos es una pregunta que toda empresa en crisis económica se formulará. Es una pregunta que debe contestarse la organización completa, incluyendo a los trabajadores, y no entre las cuatro puertas de la sala de directorio.

Yo sé que este planteamiento democrático o participativo puede asustar a más de algún empresario, sobre todo a quienes no están habituados a que los trabajadores participen ni siquiera en tiempos “normales”. No los hacen partícipes de las decisiones, de la información y para qué decir de las ganancias.

Pero mi primera sugerencia es precisamente romper esa mala práctica. Y, para aquellos que siempre quieren determinar “qué gano yo con eso”, acá va la respuesta en el plano meramente racional, sin internarse en el plano ético: si yo no doy participación, difícilmente obtendré compromiso. Una organización comprometida requiere que todos se sientan comprometidos y “parte de”.

A los consultores nos imploran los gerentes: “Queremos que la gente se ponga la camiseta y se sienta parte de la empresa, poshom...”.

¿Cómo se va a “sentir parte” alguien que nunca ha podido “parti-cipar”?

No es lo mismo hablar de “ustedes” (los trabajadores) y “nosotros” los representantes de la empresa que de un nosotros entendido como “la suma de ambos”.

Una organización no es ni más ni menos que la suma de las personas que la conforman, y esas personas también son los trabajadores.

¿Cómo queremos que los trabajadores se “sientan parte”, se “comprometan”, se “camiseteen”, se “crean el cuento”... si en la empresa no los sentimos parte de ella, sino un mero recurso numérico que mantendremos solamente cuando nos está yendo bien, pero que desecharemos al menor asomo de crisis?

Para que la gente se sienta identificada con su organización y experimente un sentido de pertenencia, debemos darle la oportunidad de participar.

Cuando se presenta una crisis financiera, y también antes, ¡todos debemos estar en la misma frecuencia! Todos podemos y debemos participar en el plan de acción para ahorrar costos. Pero, para ser parte, tenemos que estar presentes. Y lamento ser a lo mejor tan

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

obvio para usted, pero es que algunas personas muy inteligentes, con MBAs o PhDs en finanzas o economía sencillamente no lo ven: ¡si despedimos a alguien, ese alguien no podrá estar aquí para ayudarnos a salir del atolladero!

¿Se imagina usted una familia que, para abordar una crisis económica, decidiera echar de la casa a los hijos porque ya no los puede mantener igual que antes?

Los hijos son parte de la familia tanto como los trabajadores constituyen la organización, que es un cuerpo. ¿Deberíamos amputarle algunas de sus partes? Esto se efectúa en medicina cuando esa parte está enferma y podría afectar al resto. Pero, en una crisis, no es que tal área de la empresa, tales trabajadores o la plana gerencial estén enfermos y haya que extirparlos.

En una crisis estamos todos afectados (el cuerpo entero), y normalmente por factores externos o circunstanciales. Actuemos en consonancia con eso. ¡Seamos proactivos y actuemos férreamente unidos, como un cuerpo que se halla doliente y quizá grave, pero que anhela seguir viviendo!

Y que esta unidad no afecte la autoestima de nadie. Si el directorio de la empresa o la gerencia (el rey y la reina) tienen que bajar a la línea de fuego, donde están los peones tratando de sobrevivir y de que el enemigo no se los coma, ¡que no les dé vergüenza! Por el contrario: ¡sientan orgullo de poder afirmar que tienen, con las demás piezas del ajedrez, incluidos los peones, una relación de calidad y basada en el amor entre los seres humanos!

Paso 2: poner el amor primero y considerar a la familia en un sentido más amplio

Sí: la relación entre las personas en una organización de calidad y humanista debiera ser una relación de amor. ¿Cómo se condice esto con mi propia percepción de que los seres humanos tendemos a ser esencialmente egoístas? Muy simple: aprovechemos ese egoísmo para querernos. El empresario ha necesitado al trabajador para llegar adonde está y el trabajador ha requerido al empresario para llegar adonde está. Ambos han generado una relación basada en su propio egoísmo y para cumplir sus propios objetivos, pero, aun así, podemos asegurar que esta ha sido una relación mutuamente beneficiosa y que tiene, además:

- Un camino recorrido en conjunto, una historia coescrita por todos, un tiempo compartido.
- Unos valores comunes que conservar.
- Un vínculo emocional, tal vez a veces basado en el mero hábito más que en el cariño, pero un vínculo emocional al fin. Un nexo que, cuando se rompe, puede desencadenar agudas crisis emocionales, incluyendo estrés o depresión.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

– Sueños y objetivos compartidos, basados muchas veces (la mayoría de las empresas al menos la redactan) en una visión y una misión de la compañía en el mundo. Se trata frecuentemente de declaraciones en que hablamos de ser “líderes” o “referentes” o de aportar “valor agregado” y “calidad” a nuestros “clientes”.

Una sola vez me he topado con una empresa que reconocía abiertamente su “propósito corporativo”, que era algo así como esto: “Generar mayor rentabilidad para nuestros accionistas”. Pero normalmente tienen palabras de corte más cualitativo y humanista, ¿verdad? Y, si estas misiones y visiones se han socializado suficientemente en la organización, ahora en la crisis pesan.

Todo lo que hemos dicho en el pasado nos puede pesar en el presente. Debemos tener mucho cuidado con nuestras palabras, porque, aunque existamos en una cultura de lo desechable, se supone que lo que declaramos es un compromiso, es decir, algo por lo cual estaríamos dispuestos a poner acción y hasta dar la vida para hacer realidad.

La misión de la empresa **no** decía esto: “Queremos ganar dinero engrupiendo a los clientes para que nos compren y logrando que nuestros gastos sean siempre muy menores que nuestros ingresos. Nos mantendremos firmes y valientes mientras estemos viendo jugosas cifras azules, pero vamos a echar al tiro gente si nos aparece alguna pérdida monetaria y vamos a subirles radicalmente los precios a los clientes si ya no estamos siendo tan rentables. Creemos que la vida es siempre ir hacia arriba, así que si llegamos a ir hacia abajo no lo vamos a aguantar”.

Si bien la misión no expresaba eso, las conductas de algunas organizaciones estarían corroborando que esa era la verdadera misión. Entonces, ¿qué? ¿Habían engañado a los trabajadores (clientes internos) y a los clientes externos? ¿La misión y la visión eran palabras de buena crianza o una pomada para dar la imagen de modernos, de filosóficos y de humanos?

El compromiso, el verdadero compromiso –el que se observa en la acción y no en las palabras– es el que vale. El compromiso se basa en el amor. Quizás un amor sustentado en el egoísmo, pero amor al fin.

Manifestábamos en el capítulo de la familia que el amor también va “a la familia en un sentido más amplio”. La relación que esto tiene con las empresas es la solidaridad con el gremio. Las organizaciones del mismo rubro que enfrentan la misma crisis económica podrían unirse y pensar cómo ayudarse unas a otras, incluyendo a las que se encuentran todavía bien y no han sido alcanzadas por la crisis. “Hoy por ti, mañana por mí”, dice el refrán.

Puedo ser muy ingenuo, pero he visto en el mundo señales que me anuncian que el mundo está avanzando hacia la coopectencia, una mezcla entre cooperación y competencia sobre la cual leí en un interesante libro de gestión.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

La solidaridad podría ser incluso a nivel más amplio: las empresas con los clientes, el Estado con las empresas, las personas con el Estado. Sé que este es un tema polémico, porque ya hay quienes protestan por las empresas (específicamente los bancos) que van a pedir ayuda al Estado en los tiempos de crisis. También podría derivar en que las personas (y las empresas) que están mejor durante la crisis pagaran temporalmente más impuestos. ¿Pero por qué no considerar esta posibilidad? En períodos de crisis es cuando más se necesita ser creativos, y potenciar eso es una de las funciones de *El secreto del junco* y de esta serie de artículos que complementan dicho libro.

Paso 3: establecer una comunicación total

Sigamos el mismo hilo conductor que con la familia:

– **Los gerentes (o el directorio) aclarando a los ejecutivos y los trabajadores la situación:** estar en crisis, con gastos muy altos e ingresos disminuidos, exige el compromiso de todos, porque lo más importante que tenemos en la organización no es el dinero, sino la unidad y el amor entre nosotros y hacia nuestra misión. Si lo cierto es que esto no fue así antes (por ejemplo, directores o gerentes distantes o fríos), quizás este es el momento de cambiar como organización y reformular nuestra escala de valores.

– **Todos los miembros de la organización motivándose unos a otros por los logros:** todo ahorro de costos, en tanto no afecte la calidad de los productos o servicios, es digno de felicitación. Dentro de las organizaciones, cuando han tenido un período extenso en que les ha ido bien, se puede haber perdido una cuota considerable de austeridad y haber incurrido en un sinfín de gastos suntuarios (igual que en una familia).

Por lo tanto, vale para las empresas lo que llamamos, en el capítulo sobre la familia, el “Paso 4”, que consiste en esto: “Comprar en lugares más baratos y avanzar en la línea de productos sustitutos”. Recomiendo aplicar la metáfora con una fuerte inteligencia lógica, pues la empresa debe seguir velando porque no merme la calidad de sus productos o servicios al cambiar, por ejemplo, las materias primas. Sí se podría renegociar los contratos con los proveedores, quienes, comprendiendo que la crisis está afectando a su cliente, probablemente muestren disposición a negociar en un ganar-ganar para evitar perder al cliente. Y, si los proveedores actuales no están de acuerdo, es probable que haya otros esperando ardientemente para tomar su lugar y convertir esta consabida crisis en la gran oportunidad de ganar un cliente nuevo.

Existen muchos gastos que se pueden eliminar o reducir sin tener que recurrir a las exoneraciones. Para esto, lo más probable es que haya que estimular el pensamiento creativo.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

– **Todos potenciando, en equipo, la creatividad:** la creatividad es una actitud deseable no solamente en momentos de crisis, sino en todo tiempo y lugar. Las empresas más exitosas en el siglo 21 van a ser las más creativas, es decir, las que estén buscando permanentemente el mejoramiento y nuevas maneras de hacer las cosas. No se dejarán caer en la zona cómoda, sino que se obligarán a crear y mejorar para poder crecer cualitativa y cuantitativamente.

Suscitar comunicacionalmente instancias para estimular la creatividad significaría, por ejemplo, generar un concurso de ideas creativas para abordar la crisis. He asesorado a diversas compañías en el desarrollo del pensamiento lateral o creativo y la innovación. Me tocó una vez orientar a una empresa en el tema comunicacional después de una crisis interna muy fuerte producto de su primera huelga en decenas de años de historia. Esta traumática vivencia había dejado el clima laboral textualmente en el suelo, lleno de huevos que habían sido lanzados por los trabajadores a los gerentes. A esto se sumaba un momento económico muy dificultoso, con alzas en las materias primas y los gastos operacionales, y la consecuente mengua de la rentabilidad. En síntesis, la empresa no estaba tan bullente (en verdad, no lo estaba para nada) como los trabajadores imaginaban. En efecto, si los trabajadores lo hubieran sabido antes (como creo que correspondía, pero nunca se les había informado), probablemente no se hubieran ido a huelga.

¿A cuántas empresas les pasa esto? ¡A muchas! Desde la alta dirección creen que los trabajadores no deben estar informados de la marcha de la compañía porque, cuando se encuentra en tiempo de vacas gordas, “los gallos se empiezan a subir por el chorro”. Asimismo, temen que le filtren información a la competencia.

Esa es una mirada sesgada, egoísta y chata de la realidad. Usualmente se menosprecian las capacidades de los trabajadores para contribuir al éxito económico de la organización. En el caso que refería, fue impresionante la cantidad y la calidad de las ideas creativas que surgieron de los trabajadores para mejorar la gestión, principalmente optimizando los costos operacionales.

En resumen, ¿qué debieran hacer las empresas en momentos de crisis financiera?

Los líderes (gerentes y jefes):

- Informarse e informar a los ejecutivos y los trabajadores en sintonía con el directorio.
- Aplicar programas de creatividad: capacitarse en ella, fomentarla, premiarla, predicar con el ejemplo aplicando creatividad.
- Mostrar compromiso para poder exigir compromiso.

El secreto del junco aplicado a las crisis económicas para las empresas y sus trabajadores

- Determinar cómo, en los distintos tipos de gastos, apretarse el cinturón sin que eso signifique ponérselo al cuello a las personas y despedirlas.
- Creer sinceramente que una crisis es una oportunidad, y, consecuentemente, aprovecharla para unir a sus equipos en pos de objetivos comunes.

Los directorios:

- Pensar profundamente en el valor de las personas: ¿son un número que principalmente significa gastos y valen solo en tanto nos mantengamos en cifras azules?, ¿o más bien son personas a quienes hemos pedido compromiso con nuestra misión y que agregan valor a nuestro negocio?
- Prever el clima laboral que van a generar con el fantasma y luego la materialización de las exoneraciones.
- Pronosticar el clima laboral que rodeará a los que se queden: para su desempeño, ¿estarán inspirados en el agradecimiento o más bien en el temor de ser ellos los próximos?
- Proponerse caminos creativos en los más relevantes sentidos: ¿hay que evolucionar o cambiar en nuestras líneas de negocios?, ¿debiéramos buscar nuevos mercados, adaptarnos más a la realidad momentánea de nuestros clientes, aprovechar de invertir?
- Tomar un rol activo como emisor y comunicarse apropiadamente con los líderes, los ejecutivos y los trabajadores.
- Exigir compromiso tras autoexigirse compromiso. ¿Es posible que haya que llegar a una nueva escala de sueldos, más reducida? Comencemos bajando los sueldos del directorio.

Formulo un llamado a quienes tienen poder de decisión en las organizaciones:

Apretémonos el cinturón pero no la mente. Ganemos menos en dinero, pero ganemos más en proactividad. Moderémonos en los gastos, pero en los suntuarios y no en las personas o los recursos humanos. La gente es el mejor capital que tenemos: el más valioso cuantitativa y cualitativamente.

¿No va a crecer la economía? Okey. ¿Qué importa? ¡Crezcamos todos por dentro y ayudémonos unos a otros!

Afectuosamente, Daniel Seisdedos Reyes, consultor en desarrollo personal y organizacional, enero de 2010.