

[Segunda Lectura]

– Rompiendo...

Juan José García

– Los costos...

Pablo Regent

– Reconocer lo...

Guillermo Jaim Etcheverry

Rompiendo paradigmas: La utilidad de la filosofía, eso que no sirve para nada

::Por Juan José García, Decano del IEEM::

Si nos entrenáramos más en el ejercicio de la filosofía, si nos tomáramos el trabajo de pensar y asumiéramos las conclusiones a las que llegamos, estaríamos en condiciones de ser más justos y, por tanto, de comportarnos éticamente.

Algo que suele llamarme mucho la atención cuando doy o asisto a una clase, es la instintiva rigidez con la que en el aula asumen los principios éticos. Desde luego no es que esté a favor de un relajamiento de la moral, pero entiendo que los principios deben encarnarse en la vida diaria, considerando muchísimas circunstancias, que pueden ser muy complejas, y en las que hay que lograr una optimización del mayor número de posibilidades que se presentan ante cada situación que nos exige actuar, decidir, elegir. A estas elecciones se las ha llamado decisiones “inclusivistas” porque no dejan fuera nada realmente valioso, sino que lo incluyen.

Ahora bien, si todo es o sólo blanco o sólo negro, no es fácil *vivir*, dirigir, éticamente. Más aún, quizá sea tan difícil, por no decir imposible, que se asuma con total tranquilidad de conciencia que en cuestiones éticas una cosa es la teoría y otra la práctica. De lo que resulta que un excesivo rigor mal entendido lleva a una laxitud que se cohonesto como buena, porque es la única opción viable para poder continuar dirigiendo una empresa, para no desaparecer del mundo de los negocios.

Y aquí es donde me parece que vendría muy bien una cuota razonable de filosofía. Es un hecho que nos manejamos con pre-conceptos: las experiencias vividas van dejando una huella desde la que nos orientamos en el futuro. Y no es nada raro que ante la palabra “filosofía” surja instintivamente una reacción negativa: palabras difíciles, fórmulas complicadas, aseveraciones que no se saben de dónde salieron... No se puede pretender otra cosa, al menos si se conocen los programas de la asignatura de los últimos años del liceo (que tuve que “padecer” como docente cuando llegué hace unos años a Montevideo).

Pero la filosofía, a pesar de lo pesados que puedan resultar algunos de los profesores que enseñan esa asignatura, es otra cosa. Coincide, bien ejercitada, con lo que etimológicamente quiere decir la palabra: amor a la sabiduría, porque nadie puede asegurar que la posea. De todos modos, seguramente esté más cerca de la sabiduría alguien que la ama que quien no la valora, y no digamos nada si además la detesta.

Pero ¿en qué consiste amar la sabiduría?, que es casi tanto como decir cuál es la razón de la filosofía. Y cabría responder sin más preámbulos: acostumbrarse a “mirar” la realidad con la mirada más transparente posible; haciéndonos cargo que mirar con transparencia implica no engañar ni engañarnos a nosotros mismos (esto último sí que es todo un desafío porque es el mayor riesgo, basta pensar en la frecuencia de las trampas al “solitario”). Y que mirar así no es sencillo. O, mejor dicho, es muy sencillo, el problema es que los complicados somos nosotros. Porque además de pre-conceptos tenemos muchos prejuicios que no estamos dispuestos a cambiar, muchos intereses que perjudican indebidamente a otros que no querríamos dejar de lado, muchas teorías que desmienten las realidades cotidianas pero que nos cuesta rectificar, poner a punto. En definitiva, nos cuesta pensar. Porque si pensamos con honestidad es posible que debamos encarar cambios en nuestra vida, en el modo de dirigir, que no nos resulta demasiado atractivo: revertir la inercia de la rutina no es fácil.

Pensar, no para instalarnos cómodamente en nuestros pensamientos sino con afán de sabiduría, exige

permanentemente nuestras ideas, de las que no podemos prescindir al hacer nuestra vida, con la realidad. Porque no se trata de que “tengamos razón”, sino de que las cosas, la realidad, nos den la razón; y esto no es un juego ingenioso de palabras.

Llegamos ahora al punto verdaderamente álgido. Para querer la razón que nos den las cosas, es decisivo que amemos la verdad. Lo que implica una exigencia ineludible: no mentir, aunque pueda parecernos que es un mandato exclusivo para los niños en los primeros años de su infancia.

Hemos de reconocer con valentía que así como la verdad tiene un solo camino, la mentira es muy ingeniosa para disimular su condición (en realidad somos nosotros los que con ingenuidad consideramos que tenemos ingenio para mentir). Pensemos, por ejemplo, en las versiones “oficiales”. De acuerdo con que todo no se le puede decir a todos; pero que la prudencia, que no es astucia, aconseje ciertas reservas no nos autoriza a mentir. Y cuando la versión oficial desfigura de algún modo los hechos, entonces ya no se trata de la prudencia que evalúa lo que debe hacerse público y lo que no debe decirse, sino que es una hipocresía que la mayoría tenderá a creer, porque es más fácil no pensar, no contrastar lo que “se dice” con los hechos, no mirar cómo son las cosas (quizá en el fondo de nuestro inconsciente occidental nos pese el triste final de uno de los primeros filósofos, Sócrates, condenado a morir por el *establishment* de la época).

Si nos entrenáramos un poco más en el ejercicio de la filosofía, si nos tomáramos el trabajo de pensar

[continúa >>

y nos esforzáramos por asumir con honestidad las conclusiones a las que llegamos, es seguro que estaríamos en condiciones no sólo de ser más justos, y por tanto de comportarnos éticamente, sino también de asumir la importancia que tiene vivir así porque de lo contrario no tendremos otra opción que la inmoralidad.

Para eso hay que pensar: ¿en defensa de qué cosas buenas, de qué valores, son importantes determinados principios? ¿Cuál de ellos debemos tener en cuenta al enfrentarnos a una situación determinada que exige una decisión? ¿Qué valor, o valores, están en juego y sería penoso, e injusto, conculcar con una decisión? ¿Cómo habría que actuar en determinadas situaciones en las que varios valores están en juego? ¿Deberá quedar alguno postergado por la complejidad de la situación? En ese caso, ¿cuál es más importante, qué escala hemos definido para nuestra vida como la que más respeta la realidad, y no la que más cómoda nos resulta? ¿Hay acciones que jamás pueden realizarse? ¿Todo tiene un precio, o hay cosas que están más allá de una valoración pecuniaria porque no se compran ni se venden, y “venderlas” equivale a “venderse”?

Nadie puede librarnos de pensar si queremos vivir una vida auténtica, dando razón de nuestras acciones, que no es otra cosa que ser responsable: tener capacidad de dar respuesta, de responder, por lo que hacemos. Y en esa tarea de pensar nos pueden ayudar mucho otros que se tomaron el trabajo, gozoso por otra parte, de hacerlo.

Hace unas semanas el director de una Escuela de Negocios de un país vecino me hablaba sobre el proyecto que tenían de incorporar el rubro “Filosofía” como una de las áreas; incluso para proponer *in company* sobre esa temática a directivos generales de empresas de un volumen muy considerable que operan globalmente. Porque hablando con ellos, casi todos le manifestaban su inquietud por una carencia que no la resolvían los libros de *management*. Sin desmerecer el contenido de los mismos, entender

qué es lo que de esos libros hay que aplicar en diferentes situaciones, y la capacidad de diagnóstico no se consigue con una lectura en la que se entiende qué están planteando, pero no cómo ni cuando hay que aplicarlo. Piénsese, por ejemplo, en el tan manido tópico de la “motivación”: raro es el directivo que ante un problema en su empresa no piense que la solución es conseguir alguien que dé unas sesiones sobre “motivación” porque encuentra a su personal “desmotivado”. Casi ninguno se pregunta cuál es la causa de esa desmotivación. Otro ejemplo: por una parte hay cierta conciencia de los aspectos menos positivos de la propia cultura local, pero después se procede como si la empresa estuviera al margen de la sociedad en la que opera, de donde provienen los empleados y los mismos directivos, que no pueden ser ajenos a esos rasgos culturales.

El verdadero problema no son los problemas que a diario se presentan, inevitables por otra parte, sino la incapacidad de dar respuesta a los mismos, por pretender que ciertas soluciones, que pueden ser excelentes en otras circunstancias, sirvan para superar un conflicto del que no se ha llegado a dilucidar su origen. Es como si un médico recetara buenas medicinas, pero equivocadas porque no responden a la enfermedad del paciente.

Pienso que no es otra cosa hacer filosofía: pensar para vivir, que es tanto como enfrentarse con problemas e intentar solucionarlos, sabiendo que nunca habrá una solución definitiva, porque la vida no se detiene, y las situaciones son en cierto modo irrepitibles. Cuando este ejercicio es un hábito arraigado, puede resultar más sencillo dirigir una empresa, y hacerlo éticamente. Los hechos son datos “brutos” que necesitan ser interpretados, lo que exige pensar: para hacer una interpretación y para confrontarla continuamente con la realidad. Porque si por un lado es verdad que no se puede vivir sin interpretar qué es lo que está pasando, nadie nos garantiza que la interpretación que demos sea la correcta; habrá que mirar muy bien antes, y además habrá que corroborar cuáles son

los resultados de las medidas tomadas con base en nuestra interpretación.

Por tanto nadie puede eximirnos de pensar. De ahí que tenga tan poca utilidad para la vida tomar unos principios, éticos o del orden que sean, si no estamos dispuestos a mirar la realidad. De lo contrario daría lo mismo que no los asumiéramos, porque para qué sirven. De todos modos lo más grave es que si no aprendemos a mirar, no acertaremos a solucionar

los problemas que se presenten, ni tampoco logremos valorar las oportunidades que la realidad nos ofrece. No otro ha sido el ingenio de los grandes creadores: ver lo que otros no vieron; no contentarse con las respuestas hechas, recibidas, pensar por sí mismos, tomarse el trabajo de mirar con todas sus consecuencias la realidad. Y tampoco ha sido otra la genialidad de los grandes hombres de negocios, de los emprendedores que hicieron historia, o al menos no fracasaron.^{2da}

Los costos del trabajo no atractivo

::Por Pablo Regent, Profesor del IEEM::

Está de moda hablar de la atraktividad de los puestos de trabajo. Pero asegurarse que los puestos de trabajo en su organización sean atractivos no es solamente una tendencia "políticamente correcta". Descuidar este aspecto de la organización tiene un impacto directo en los costos.

Las políticas de recursos humanos son muy importantes. Una mala gestión de las personas termina en costos innecesarios. Un error que puede costar mucho dinero se encuentra en no cuidar la "atraktividad" del trabajo. Hoy ni se discute que crear un entorno favorable para que las personas puedan desarrollarse se vuelve crítico para el éxito financiero de la organización. Desarrollarse significa que a medida que transcurre el tiempo de trabajo en la empresa los empleados se vayan convirtiendo "más en personas" que lo que lo eran cuando ingresaron. ¿Qué significa ser más persona? A riesgo de simplificar en demasía, argumentaremos que es equivalente a ser más capaz de resolver problemas¹.

Lo propio del ser humano es resolver problemas; es lo que nos distingue del resto de los mamíferos. Los animales se adaptan al entorno, los hombres

adaptan - transforman- el entorno a sus necesidades. Al animal que está en una región muy fría, la evolución lo lleva a desarrollar una piel más gruesa; de otro modo, está condenado a extinguirse. El hombre emigra o construye una casa para no sufrir las inclemencias del tiempo, o mata a un animal para usar su piel como abrigo. En fin, es obvio que lo que caracteriza a los seres humanos es resolver dilemas. Lo venimos haciendo desde que el mundo es mundo. Cierto es que la mayoría de los problemas que resolvemos hoy son de una naturaleza muy diferente a los que se enfrentaba el hombre de Cromagnon.

1. La mejor forma de resolver problemas es no crear las condiciones para que esos problemas aparezcan. Por lo tanto, evitar la aparición de problemas sería una forma de resolverlos; podríamos llamarla, resolución preventiva de problemas.

[continúa >>

Nuestro querido antepasado tenía problemas muy acuciantes que resolver: matar algún mamut para dar alimento a su tribu, conseguir alguna cueva segura para el invierno, estar atento a que no se lo comiera algún tigre diente de sable que anduviera en la vuelta. Cuando los problemas a resolver (las necesidades a satisfacer) son tan básicos, no hay tiempo ni espacio para resolver problemas de un nivel superior, más trascendente; ¿de dónde venimos?, ¿a dónde vamos? Los griegos clásicos, allá por el año 400 AC, habían resuelto una parte importante de sus necesidades básicas (factores higiénicos diría Herzberg). Para ellos, el trabajo manual era algo no recomendable, y por eso habían logrado que lo llevaran a cabo otros. Para ellos se habían reservado lo relevante, los problemas trascendentes, los dilemas filosóficos y la cosa pública. Pero ya sea conseguir alimento o filosofar, toda la historia nos la hemos pasado resolviendo problemas.

En la empresa moderna es imprescindible que los empleados encuentren un ambiente que les facilite desarrollar su capacidad de resolver. Resolver de acuerdo a las circunstancias y posibilidades de cada uno, que necesariamente serán muy diferentes. ¿Qué sucede si una empresa no crea ese ambiente? Ocurrirán una o más de las siguientes consecuencias: pagará salarios más altos que la media, se convertirá en un lugar de paso, acumulará gente frustrada, o desmejorará la calidad de vida del empresario.

Si los empleados perciben que en la empresa no se desarrollan, no encuentran posibilidades de ser más capaces, de usar sus potencialidades, verán el lugar de trabajo como un mal necesario, un lugar que solo sirve para "ganarse la vida". En este caso, solo se quedarán en la empresa si no tienen empleos alternativos. En la medida que el trabajo no sea muy atractivo, valdrá la pena quedarse si esa falta de atraktividad se compensa con un dinero extra. En los hechos, la empresa estará forzada a pagar algo más que el resto de las empresas.

Cuando los empleados no tengan la posibilidad de obtener ese plus de retribución que le compense

la poca atraktividad del trabajo, terminarán abandonando la empresa. Se irán a otros puestos en los cuales el trabajo sea más atractivo, ganando lo mismo o incluso menos; o se irán a otros puestos igualmente poco atractivos, pero con la ventaja de un salario mayor. Entonces la empresa se estará convirtiendo en "un lugar de paso". A menos que se trate de uno de los escasos negocios en que una alta rotación de personal es deseable, este fenómeno terminará reduciendo los beneficios, ya sea por mayores costos de aprendizaje o por no alcanzar los ratios de eficiencia que sólo los empleados expertos pueden alcanzar.

Es posible que la situación del sector, de la ciudad o región sea tal que los empleados no logren encontrar trabajos con mayor salario o con igual salario y más atraktividad. En este caso podría llegar a parecer que no hay costos para la empresa; sin embargo estos también están presentes. Pensemos en personas que perciben su puesto de trabajo como un lugar poco atractivo, que no brinda posibilidades de desarrollo pero que no encuentran posibilidades de cambio. Esto puede deberse a que todos los otros puestos a los que pueden acceder son igual o menos atractivos, a la vez que no están en condiciones personales de exigir un mayor salario debido a que no cuentan con oportunidades alternativas que sí se los paguen. Los trabajadores que se encuentren en esta situación terminarán convirtiéndose en personas frustradas, molestas consigo mismo y con la empresa, el típico personal que caracteriza a una empresa "aletargada", sin vida, con poca capacidad de reacción.

Los costos en este último caso son menos obvios pero son igual de reales. Si la empresa intenta competir en servicios de alto valor agregado, en productos que necesitan del aporte de los empleados o de su creatividad y capacidad de desarrollo, la cuenta de resultados terminará pasando la factura por el lado de menos ventas, menos participación de mercado, menos negocios. El empresario consciente de esta realidad puede llegar a suplir con más esfuerzo y dedicación personal lo que no hacen los empleados. Pero esto es nuevamente costo, como mínimo en

calidad de vida. Por otra parte, a menos que sea una empresa basada en negocios de poco valor agregado, donde casi todo el aporte que necesita de sus empleados es de tipo "esfuerzo físico", será casi imposible que incluso un súper empresario / gerente / director logre compensar todo lo que resta un colectivo de empleados frustrados.

La moraleja es simple, si usted como empresario no hace nada por generar las condiciones para que sus empleados sean "algo más" que simples piezas de un sistema mecánico, si no permite que cada uno, de acuerdo a sus circunstancias particulares y a las exigencias del negocio, aplique su mejor criterio y

capacidad de resolver, terminará pagando un precio, ya sea por la vía de mayores salarios, de una mayor rotación de personal, por un volumen menor de negocios o simplemente por tener que invertir una dosis de vitalidad tal que desmejore en forma significativa su calidad de vida.

Por último, no se excuse en aquello de que "hay personas a las cuales nada las motiva". Es posible que éstas existan, pero entonces cabría preguntarse por qué será que algunas organizaciones consiguen atraer cantidades desproporcionadamente altas de estas personas...^{2da}

[continúa >>

Reconocer lo mejor

::Por Guillermo Jaim Etcheverry, Educador y ensayista::

Cuando se brinda calidad, ésta es percibida de inmediato, incluso por quienes no parecen estar preparados ni dispuestos a identificarla tanto en el auditorio como en los hogares.

La competencia es en Gran Bretaña y se trata de cantar. Es un concurso televisivo similar a los que están de moda: miles de participantes enfrentan un jurado que elige a unos pocos. Desfilan "raperos" y "rastas" con los tatuajes y "piercings" de rigor, niños alentados por sus padres, excéntricos de todo tipo..., en fin, la materia prima habitual en estos casos. La tribuna, en su mayoría juvenil, representa a quienes pretenden triunfar en Gran Bretaña tiene talento, que así se llama el programa.

Entre tantos aspirantes, aparece uno próximo a la cuarentena, el número 31.829, de aspecto gris e intrascendente, poco atlético y que cuando sonrío, nerviosamente, descubre la impostergable necesidad de visitar a un odontólogo. Los miembros del jurado, dos hombres y una bella joven, lo reciben con cierta displicencia y, cumpliendo con el ritual, ella le pregunta qué cantará. El participante balbucea, temeroso, que lo suyo es... la ópera. Los jueces intercambian miradas cómplices, parecen contener una sonrisa y, con indisimulada resignación, lo invitan a comenzar. Las dos mil personas presentes no parecen más interesadas que los árbitros en lo que está sucediendo.

Canta entonces Paul Potts, que así se llama quien, según ha dicho, vende teléfonos celulares en Port Talbot, Gales. Entona el aria *Nessun dorma*, de Turandot, la ópera póstuma de Giacomo Puccini. Esa música maravillosa, interpretada magistralmente, toma por asalto al jurado y a la audiencia. La bella voz del tenor logra paralizar a todos. Se ve al juez que más despectivamente había recibido a Paul, el productor discográfico y temido árbitro en este tipo de concursos Simon Cowell, alzar los ojos azorados y mirarlo, tal vez por primera vez. El otro, el periodista gráfico y de televisión Piers Morgan, también jurado de concursos como American Idol, esboza una complacida sonrisa. La bella joven, Amanda Holden, conocida actriz del teatro y la televisión británicos, está tan conmovida que no disimula las lágrimas que ruedan por sus mejillas. El público escucha en silencio y luego explota en una ovación. Paul concluye el trozo del aria entre vítores y no puede dar crédito a tanto entusiasmo. Los jurados le auguran un gran futuro y hasta arriesgan que puede ganar el concurso que, además de 100.000 libras, brinda la oportunidad de cantar ante la reina Isabel II durante la Royal Variety Performance. El breve video que registra el episodio, tan sucintamente descripto, fue visto

ya por varios millones de personas (<http://www.youtube.com/watch?v=9oxTy7KIAaA>).

Luego de cantar en la ronda semifinal la canción de inspiración operística *Con te partirò*, popularizada por Andrea Bocelli, y reiterar *Nessun dorma* en la final, Paul gana el concurso monopolizando el voto telefónico de los televidentes. En menos de un mes pasa de vender teléfonos a viajar a EEUU, donde atrae a los grandes medios de prensa y graba su primer álbum, que aparecerá en estos días.

Esta historia, relatada en tan gruesos trazos, pretende ilustrar el arrasador poder de la belleza para atrapar y conmover aun a quienes parecen desatenderla. A diferencia de la experiencia del violinista Joshua Bell –quien pasó desapercibido interpretando Bach en el subterráneo de Washington– en este caso el público está en situación de prestar atención. Cuando lo hace, confirma que no es verdad que quiera consumir la vulgaridad que con tanta insistencia se le ofrece, argumento con el que se justifica gran parte de la programación televisiva. Cuando se brinda calidad, esta es percibida de inmediato, incluso por quienes no parecen estar preparados ni dispuestos a identificarla tanto en el auditorio como en los hogares. Confirma, en suma, que no debemos perder la esperanza en el espíritu humano, que cuenta con reservas inagotables que le permiten reconocer lo mejor que él mismo tiene: la milagrosa capacidad de crear. 2^{da}

Publicado en Revista La Nación, domingo 12 de agosto de 2007.
