

## NEGOCIOS Y SENTIMIENTOS (I) por Antonio Valls

A todos nos resultan familiares frases como: "Para ganar mucho dinero hay que ser frío...". "En los negocios no hay que dejarse llevar por los sentimientos...". Expresan toda una actitud en la manera de tratar los temas empresariales. Examinemos brevemente que conlleva personalmente en la práctica, asumir esta actitud.

Es cierto que la pasión nubla la razón, y que los buenos esquemas para ganar dinero suelen ser asombrosamente sencillos en su concepción racional. Sin embargo para los amantes de los grandes y rápidos resultados empresariales, el "problema" en su consecución acostumbra a radicar en el ser humano. Tal como son y puestas en dos piernas, las personas resultan demasiado impredecibles, caprichosas e ingobernables para estos aspirantes a ricos. La gente -dicen- es la causa de que sus negocios no vayan todo lo bien que ellos pensaron que podrían ir. Se entiende, pues, que en sus decisiones empresariales, quieran erradicar cualquier vínculo emocional con la gente relacionada con ellos. Pero la pregunta clave es aquí: ¿Cuál es el efecto en el hombre o la mujer de negocios que adopta esta actitud?

Se observa cada día en el mundo de la empresa que a corto plazo, el enfoque desapasionado produce innegables resultados económicos.... Y no vamos a caer en el tópico moralista trasnochado de decir que este enfoque suele llevar al "pan para hoy y hambre para mañana".... Lo cierto es que en la historia de la humanidad, hay múltiples ejemplos -próximos y lejanos- de fortunas muy sólidas, edificadas con fría persistencia a lo largo de varios lustros, sobre los corazones rotos de muchos empleados, colaboradores y socios.... del magnate de turno.

Es un hecho reconocido por ejemplo, que las grandes corporaciones producen sus propios líderes a través de un proceso en el que se estimulan y refuerzan en el ejecutivo los rasgos útiles para obtener resultados; mientras que aquellos otros trazos de la persona que son innecesarios o impiden el desarrollo de los planes corporativos, suelen frustrarse, suprimirse e inutilizarse, hasta debilitarse gradualmente. Ya en los años setenta se hablaba así de una *psicoestructura* que selecciona y moldea el carácter de quienes componen las organizaciones lucrativas.

Hoy como ayer, es poco concebible un directivo eficaz que no de respuesta a los requerimientos de sus empleados, además de impulsar el crecimiento y el beneficio de la empresa. Debe de ser alguien que inspire a sus empleados y a sus accionistas con un sentido de propósito, que asuma riesgos calculados, que sepa auto controlarse y pueda controlar a gente con mucho talento, sin mermar su entusiasmo por el logro y la innovación.

No obstante, en un estudio realizado hace ya veinticinco años por Michael Maccoby (1976) -el famoso antropólogo discípulo de Erich Fromm-, se detectó que las empresas de alta tecnología refuerzan en sus líderes las actitudes esenciales para la innovación tecnológica y el trabajo en equipo. Pero en contraste, rasgos tales como la compasión, la generosidad y el idealismo, cualidades obviamente del corazón, permanecen olvidadas e infradesarrolladas.

Una conclusión interesante del estudio de Maccoby era ya entonces que una notable excepción a esta regla, es que en tanto que la honestidad era considerada importante para el trabajo por un 72 por ciento de los encuestados, sólo un 12 por ciento aseveró que su entorno laboral desarrolla la honestidad. Esto significa que aunque la honestidad es esencial para crear equipo y planificar, no siempre es una ayuda para venderse uno mismo o vender un producto. Sin embargo, en los líderes, ingenieros y ejecutivos entrevistados en el estudio de Maccoby, no se encontró -en sus palabras- que fueran "un grupo particularmente feliz". **"Les falta pasión y compasión. Son fríos o con falta de entusiasmo e indiferentes. Aunque intelectualmente son abiertos e interesados, emocionalmente son cautos, y se protegen contra las experiencias intensas."** (*The Gamesman*, Simon & Schuster)

Es común entre estas personas la creencia de que pueden ser frías en el trabajo, y cálidas fuera de él. O frías con unas personas y cálidas con otras -aquellas con las que se da un atractivo o necesidad mutua y compartida-. Pero Maccoby es contundente: "Los rasgos estimulados en el trabajo tendrán en muchos casos un efecto decisivo en la clase de persona en que uno se convierte paulatinamente, no sólo como directivo sino también como ciudadano,

marido, esposa, padre y madre."

A algunos ejecutivos que se consideran a si mismos como religiosos o humanistas, les preocupa la contradicción entre los efectos de su vida de negocios y sus valores personales. Y este problema sigue hoy tan vivo como ayer.

El exponente más reciente de esta preocupación es la brillante obra de Richard Sennett (2000), que analiza rigurosamente las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Bajo el título *La corrosión del carácter*, Sennett desgrana con elegancia y erudición los detalles de la dificultad para el hombre de nuestros días, en desarrollar la paciencia, metas a largo plazo, y la capacidad para la lealtad y el compromiso recíproco entre las personas y las instituciones, en el nuevo ámbito del **capitalismo flexible**. Como es sabido, esta nueva clase de capitalismo se basa en un sistema económico centrado en su atención a lo inmediato, su entrega al corto plazo, y formado por instituciones en continua desintegración o reorganización.

En un próximo artículo intentaremos dilucidar la viabilidad de distintas soluciones para este viejo y a la vez actual dilema del directivo entre la "cabeza" y el "corazón", en el mundo de la empresa.

## NEGOCIOS Y SENTIMIENTOS (y II) por Antonio Valls

La solución al conflicto entre los valores humanistas asentados en el corazón, y las soluciones racionales y desapasionadas que precisa implantar el directivo para obtener resultados económicos en las empresas, se ha afrontado típicamente buscando una nueva opción de gestión: ¿Cómo puede cambiarse el modo en que uno se desenvuelve en un empleo? ¿Qué nuevos programas pueden implantarse en la empresa para desarrollar las dormidas facultades del corazón de sus directivos?

Habitualmente se piensa en cabeza y corazón en términos opuestos. "Cabeza" significa rigor y realismo. "Corazón" es sinónimo de delicadeza, consideración y generosidad. Se asume que la cabeza está separada del cuerpo. Sin embargo ciertas clases de conocimiento requieren de la "cabeza" y el "corazón". La cabeza juega sin duda un papel importante para resolver problemas técnicos; pero toda la tecnología del mundo no puede hacer nada para resolver la duda humana emocional básica sobre lo que es verdad o lo que es maravilloso. La tecnología no nos hará más valientes. La "cabeza" es incapaz de asignar peso emocional y espiritual al conocimiento, en términos de sus valores humanos. La "cabeza" puede ser inteligente; pero no añade sabiduría a la persona.

No obstante se afirma popularmente que el ejecutivo debería usar la cabeza en el trabajo y el corazón en casa, como si fuera posible cambiar de carácter al igual que uno se cambia de camisa. Lo cierto -según Maccoby- es que la solución a este dilema se halla en organizar la formación y el trabajo de manera que el individuo pueda desarrollar plenamente sus capacidades para la creatividad y el juicio crítico. Una razón por la cual como directivos separamos la cabeza del corazón, es para evitar la penosa y confusa experiencia del temor, la avaricia, la envidia, el enfado, y la impotencia.... Pero lo hacemos a expensas de llevar una vida de semiconsciencia en relación al esplendor del mundo que nos rodea.... Vivimos en definitiva medio dormidos. En el ambiente empresarial las causas de un corazón infrutilizado hay que buscarlas en tres ámbitos: la dependencia exagerada de un duro código de deberes y obligaciones propio o de otra persona, la búsqueda del poder, y el miedo paralizante a que elementos exógenos destruyan la propia carrera profesional.

Si un directivo quiere desarrollar su corazón en el trabajo, ¿qué puede hacer? La principal limitación parece ponerla el propio directivo. Pues muchos de aquellos cuyo principal objetivo ha sido durante años el continuo avance en su carrera profesional son conscientes de los costes del "éxito", y están dispuestos a pagar el precio incluso en términos de fracaso como padres y esposos. Otros tratarán de crecer hasta más allá de su carrera y dedicar su actividad a fines éticos o sociales que les trasciendan; pero estos serán los menos.

Hay que reconocer que cualquier organización necesitará un liderazgo excepcional para instaurar principios organizacionales basados en valores tales como la consideración por los demás, mayor justicia, el desarrollo de destrezas y habilidades en los empleados, y el respeto por la individualidad de cada uno. Hasta ahora este tipo de empresas cercanas al ideal han sido dirigidas por un propietario-fundador o su familia, con una sólida posición en el mercado, y en las que la producción permite un cierto grado de especialización. Es cierto que estas estructuras tienen aspectos de neo-feudalismo; pero muchas compañías paternalistas al viejo estilo están desapareciendo.

Hay que conceder sin embargo que sin un dueño que personifique unos principios, estos difícilmente se mantendrán. Un ejecutivo a sueldo no es tan libre para actuar según su filosofía personal. Sin embargo unos pocos están insatisfechos con su pasado paternalista o manipulador, y no reprimen o se escinden del remordimiento de "usar" a otras personas, sino que actúan para aliviarlo. Reconocen que han progresado poniendo su carrera primero, perjudicándose a si mismos y a los demás. Pero en lugar de esconderse o endurecer sus sentimientos, están motivados por su conciencia a rectificar sus corazones y a cambiar los límites de sus actuaciones. Unos pocos se ven de pronto como tratantes de esclavos y tratan como sea de cambiar las condiciones de trabajo de sus empleados.

Desde luego que hay múltiples maneras de limitar prácticas de negocios manipuladoras, explotadoras, humillantes o que causen innecesaria ansiedad en otras personas. Sin embargo

cualquier intento de reestructuración del trabajo de acuerdo a principios humanos tiene que empezar desde la cumbre de la organización. En la empresa lo que no empieza en las más altas jerarquías, nunca llega a los niveles más bajos de la estructura de personal.

Lo cierto es que pocos hombres de negocios han intentado conscientemente efectuar esfuerzos altamente humanizantes en sus organizaciones. Pero los que lo han hecho han conseguido resultados sorprendentes. Uno de ellos consiguió contratar a empleados altamente cualificados con sueldos por debajo del precio de mercado, simplemente porque deseaban trabajar para una empresa cuyos principios compartían. En realidad muchos profesionales muy competentes no quieren pagar el precio de acabar siendo unos extraños para si mismos y para los demás, y abandonan la fiereza competitiva del mundo de la empresa. Hasta que las organizaciones cambien, mucha gente con mucho talento tendrá que hacer esta elección.