



El alma de las organizaciones

Hace algo más de una década propuse por primera vez que un paradigma adecuado para entender las organizaciones sería el antropomórfico. Es decir, entender las organizaciones bajo el modelo de la persona. De esa deliberación originaria han ido surgiendo multitud de consecuencias, que se han plasmado en los modelos organizativos que en la actualidad, bajo licencia, implantan tanto en España como en otros países, algunas de las más prestigiosas consultoras.

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, Socio Director de MindValue

El *Feelings Management* (o gestión de los Sentimientos Organizativos) plantea la necesidad de analizar y modificar los sentimientos colectivos de un grupo o de un equipo, en función de la situación y necesidades específicas de una organización. *Will Management* desgrana la Gestión de la Voluntad Organizativa, también definida en ocasiones como Gestión del Compromiso. El libro coordinado por José Aguilar y Camila Hillier-Fry al respecto, En busca del compromiso, es un buen texto al respecto. Entre otros motivos, porque afronta de for-

ma brillante una de las cuestiones que en los próximos años más atención va a reclamar en las organizaciones: los sistemas tangibles e intangibles de atracción, gestión y retención del talento. La mera retribución no va a ser ni mucho menos el único elemento clave. Sólo quienes desarrollen métodos que sean capaces de crear un estable orgullo de pertenencia podrán realizar aportaciones valiosas en esta cuestión.

Dirección por Hábitos –otro de los modelos que he propuesto y desarrollado– establece la conveniencia de formular una Escuela de Liderazgo fundamentada en principios conceptuales sólidos. En la obra escrita por Sandra Díaz y Marian García –Dirección por hábitos (editorial Díaz de Santos)– se aborda con brillantez esta cuestión. Por su parte, el modelo Patologías Organizativas (implantado por Tatum) analiza de forma detallada las enfermedades de las organizaciones en sus diversos niveles físicos, psicológicos y psiquiátricos... Cómo liderar en tiempos de incertidumbre según la metodología de la Grecia clásica de toma de decisiones es otro de los modelos.

EL “ALMA”

Quisiera hoy centrarme en unas nuevas reflexiones que pueden tener grandes consecuencias para el trabajo diario de las

FICHA TÉCNICA

Autor: FERNÁNDEZ AGUADO, Javier.

Título: El alma de las organizaciones.

Fuente: Capital Humano, nº 218, pág. 44. Febrero, 2008.

Resumen: Para el autor de este artículo, la influencia del “alma” sobre la actuación de las organizaciones que la albergan es el nuevo foco de atención al que deben dirigirse las organizaciones a la hora de gestionarse. Las organizaciones deben desarrollar un alma que motive a quienes dedican esfuerzos a sacarlas adelante y, por tanto, la consideración del trabajo como una mera realidad transaccional –aquella situación en la que se entregan horas a cambio de un salario– es una visión atrasada y poco productiva de lo que debería ser el trabajo y hacia donde debe instaurarse la nueva concepción de los recursos humanos.

Descriptor: Compromiso / Entusiasmo / Empresa.



organizaciones. Se trata de la influencia del “alma” sobre la actuación de las organizaciones que la ‘albergan’.

Suele decirse –y me remonto ahora a la Edad Media, aunque dispongo de ejemplos semejantes situados en muchas otras épocas históricas– que los Templarios desaparecieron como consecuencia de la operación policial organizada por Felipe el Hermoso de Francia en el año 1307. Otros señalan más bien al año 1312, cuando Clemente V firmó el documento de disolución. Algunos, en fin, mencionan 1314 como la fecha definitiva, pues el 18 de marzo de ese año, Jacques de Molay fue quemado junto a otro de los principales dirigentes de la orden de monjes guerreros.

Por mi parte, considero que la fecha más precisa de “muerte” de esa apasionante organización fue en realidad el año 1291. Baso mi afirmación en lo siguiente: la misión de los templarios había sido proteger a los peregrinos de Europa Occidental que deseaban manifestar su fe viajando a Jerusalén. En la fecha apenas mencionada, los templarios fueron desalojados de aquella fortaleza, último símbolo de la presencia cristiana en Tierra Santa. A partir de aquel momento, los templarios se tornaron gestores del enorme patrimonio que habían generado desde su lejano nacimiento a comienzos del siglo XII.

Cuando la organización perdió el profundo sentido de su misión, es decir, su alma, la fragilidad se tornó absoluta. Sólo hacía falta un soplo para que aquella estructura tan arduamente labrada se viniera abajo. Fundamentalmente, porque había perdido los cimientos...

Algo parecido puede decirse del hundimiento de todas las organizaciones e imperios que en el mundo han sido. Lo más relevante no es la fuerza de las armas, o la capitalización, o el número de efectivos o empleados, sino el alma que impulsa la unidad de ese grupo de personas en torno a un ideal compartido.

¡Qué gran labor ha realizado, en este sentido, Javier Andreu con su obra *Forjadores de líderes*! En ella ha condensado de manera muy adecuada el trabajo de catorce profesionales –los más reconocidos– en ese apasionante trabajo de formar líderes organizativos. Uno de los puntos en los que más ha incidido es en la relevancia de trasladar algo más –¡mucho más!– que meras técnicas.

LA ILUSIÓN COMO ELEMENTO UNIFICADOR

Me gusta repetir que son los poetas –los sembradores de ilusiones y entusiasmos– quienes son capaces de convertir prados en patrias. Podría preguntarse: ¿qué es más

**Las organizaciones que logran disponer “alma”
y la mantienen viva son duraderas y eficaces.
Las otras puede ser que prolonguen su presencia,
pero difícilmente serán líderes en sus sectores**

real, un prado o una patria? Ambos tienen determinada realidad. Ocurre que las patrias son prados con poesía, con sentimiento, con alma... Sólo los más materialistas están dispuestos a morir por un trozo de tierra, sin más. Millones de personas, sin embargo, se aprestan generación tras generación a entregar su existencia en defensa de su patria, y de los símbolos que a ésta representan.

Las organizaciones deben desarrollar un alma que motive a quienes dedican esfuerzos a sacarlas adelante. La consideración del trabajo como una mera realidad transaccional, aquella situación en la que se entregan horas a cambio de un salario, es una visión muy poco entusiasmante de lo que debería ser el trabajo.

Carlos Marx aseguraba que la mayor culpa de los capitalistas –por la que merecían su radical condena– era el robo de la plusvalía a los trabajadores. En ocasiones, las palabras del profeta del comunismo han sido interpretadas de forma superficial. La plusvalía a la que Marx hacía referencia –sólo de esta forma se entiende la plenitud y fuerza de su pensamiento– es ese *plus* de esfuerzo, de entrega, de generosidad, que se vuelca en la obra realizada. No se trata, pues, de un mero ‘robo’ crematístico, sino más bien de usurpar algo que es mucho más íntimo al trabajador: su propia implicación en la obra realizada. Pagar con justicia es sólo una parte de lo que un verdadero marxismo debería proclamar...

LA GESTIÓN DE LOS TIEMPOS

El realismo nos resulta insuficiente. La persona es un ser necesariamente en expectativa. Vivimos ineludiblemente proyectados al futuro. Necesitamos mucho más que la mera visión ‘objetiva’ de lo que tenemos por delante. En realidad, personas y organizaciones hemos de aprender –y en este tema tomo algunas ideas de *La condición humana*, de Hanna Arendt– a gestionar el tiempo en sentido fuerte: el pasado, el presente y el futuro.

El pasado se gestiona perdonando y sintiéndose perdonado. Dicho de otro modo, las organizaciones han de superar los conflictos en los que se ven inmersas. No podemos vivir relamiéndonos las heridas. Quien eso haga, se verá indefectiblemente limitado en sus decisiones cara al futuro. La capacidad de cada persona, y de cada organización, es limitada. Es preciso acumular esfuerzos en un sentido. Si los distribuimos irresponsablemente, difícilmente se logran los objetivos deseados.

La gestión del futuro –más importante que la del pasado– implica el concepto de lealtad. Sólo puede planificarse con seguridad el porvenir cuando se está seguro de que las personas con las que se trabaja o con las que uno se relaciona no me van a traicionar a la primera de cambio (ni siquiera cuando por determinadas circunstancias pudiera resultarles profundamente beneficioso el hacerlo).

Uno de los elementos que fortalece la lealtad es la ilusión por el proyecto conjunto. Estaré dispuesto a renunciar a objetivos personales siempre que viva en un entorno en que la generosidad sea un elemento común. Si en el ambiente se transpira únicamente interés por objetivos personales, tampoco yo desearé dar más de lo imprescindible.

Frente a los cínicos y a quienes consideran que todo debe ser medido, pesado y valorado, me atrevo a decir que una organización que se despoja de sus ilusiones, no es que sepa más, ni que tenga mucha experiencia acumulada, en realidad queda desnuda, y se torna muy vulnerable. En esa situación, la gestión de su presente está gravemente comprometida.

ENTUSIASMO FRENTE A RAZONAMIENTOS PARALIZANTES

Al igual que cuando el entusiasmo se difunde en las organizaciones se multiplican actuaciones valiosas, constructivas y de riesgo; la desilusión provoca tristeza colectiva, desánimo, paralización, una especie de estado depresivo. Esos sentimientos suelen plasmarse en lo que denomino rutinas paralizantes, que son siempre la consecuencia de razonamientos en círculo, incapaces de aportar ni una brizna de novedad.

Así, se encuentran organizaciones en las que las labores de formación –de las que enseguida hablaremos– no son sino glosa

de lo ya glosado por otros, que se limitaron, a su vez, a repetir lo que alguien pensó tiempo atrás. Lo más triste es que aquello en algún momento tuvo realmente fuerza, pero en el presente se ha convertido en mera repetición de afirmaciones en las que nadie cree y que a nadie mueven. Son más bien tristes lugares comunes cuando debieron ser verdaderos valores propulsores de iniciativas dirigidas a actuaciones desafiantes.

Las ilusiones son esenciales para vivir, y no para limitarse a durar. Debemos respetarlas en los demás y en nosotros. Quien asegurese 'conocer' en plenitud la realidad en todas sus dimensiones y posibilidades –el 'radicalmente' realista– lo que debería hacer es quedarse a la vera del camino y echarse a llorar esperando el momento de que le trasladasen para su entierro en el Camposanto. Frente a esa actitud tristonía y pasiva, hemos de proponer una y otra vez razones para seguir esforzándose en pro de mundos mejores.

LA FORMACIÓN, EN LA RAÍZ DEL ALMA ORGANIZATIVA

Existen, en mi opinión, múltiples niveles bajo la genérica denominación de formación. Uno primero es la mera acumulación de datos. Siendo éstos necesarios, en sí mismos no ofrecen las claves fundamentales de su propia interpretación. En segundo lugar, se encontraría la información, que vendría a ser un conjunto de datos ordenados. Un tercer grado es la formación, que puede estar centrada de algún modo en aspectos técnicos, pero que –en sentido fuerte– me gusta considerar como la capacidad de reinventarnos y de reinventar el mundo en el que vivimos.

El mundo se encuentra en mano de los audentes, no de los excesivamente cuerdos. El positivismo puro y duro conduce al pesimismo, tras avanzar por el lamentable camino –ya mencionado– de los razonamientos paralizantes. En realidad, casi siempre nos convertimos en profetas de nuestro propio destino: llegamos en cierto modo donde queremos llegar.

La verdadera sabiduría, fruto de una formación ampliamente asumida, reclama algo de ebriedad, de alienación verdadera (de *alius*: capacidad de hacerse otro, para contemplar la realidad con objetividad). Un cierto grado de 'locura' es precisa para no limitarse a la

reiteración apática y cuasi desesperante de lo ya intentado por otros.

Como afirmara Giordano Bruno, a finales del siglo XVI, mucho peor que morir por un ideal que valga la pena, sería vivir en una existencia carente de ilusión. Lo peor, en efecto, no es morir por haber defendido un ideal, sino no haber tenido ninguno por el que mereciese la pena entregar la vida.

El entusiasmo debe ser dirigido hacia metas valiosas. Por eso resulta fundamental desarrollar líderes, como señala Javier Andreu en el libro antes mencionado, y no meros agitadores de masas. Desde un punto de vista colectivo, la recuperación de la Responsabilidad Social Corporativa no es sino un clamor de personas y organizaciones en pro de una Ética empresarial, que devuelva dignidad a la persona y alas organizaciones que crea.

En realidad, la ilusión en un proceso formativo ha de centrarse en buena medida en transmitir no sólo técnicas, sino sobre todo razones, y en el fondo, propuestas para transformar actitudes: para que sean más abiertas y dispuestas a la aventura, sin circunscribirse a lo predeterminado.

CONCLUSIÓN: POR EL ENTUSIASMO

Parafraseo a Fichte: siempre triunfa el entusiasmo sobre quien no está apasionado. No es, en efecto, la fuerza de los brazos ni la destreza en el empleo de los medios más novedosos, sino la fuerza del carácter la que consigue el triunfo.

Son precisamente esas sanas fantasías de mundos mejores –cuando luego se pone serio esfuerzo por hacerlos realidad– las que al final permiten alcanzar metas que de otro modo hubieran sido inaccesibles.

La descripción que hizo José Alfonso de Polanco de Ignacio de Loyola (fue su secretario particular durante largos años), resume de manera ajustada qué ha de hacerse para lograr objetivos valiosos: 'Valentía para emprender; fortaleza para mantener el rumbo; prudencia para sortear obstáculos'.

Las organizaciones que logran disponer de ese "alma" y la mantienen viva son duraderas y eficaces. Las otras puede ser que prolonguen su presencia en el tiempo, pero difícilmente serán líderes en sus sectores. ▲



CAIXA PENEDÈS

ADP Nº 1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RR.HH



Quiero destacar **la seguridad**
del servicio que ofrece ADP

Desde 1978, Caixa Penedès trabaja con ADP: son más de 25 años confiando su nómina a una misma compañía de la que **Jaume Jorba**, Director de RRHH, destaca la seguridad del servicio que ofrece.

Como empresa de servicios, Caixa Penedès debe tener, en todo momento, la plantilla lo suficientemente dimensionada y preparada para satisfacer las demandas y necesidades del cliente, cuidando la calidad del servicio. "Nuestro departamento de recursos humanos debe promover la cultura de empresa de Caixa Penedès y sus valores en función de una estrategia muy concreta, en la que nos situamos como proveedores de gestión y de servicios de alto valor añadido", explica Jaume Jorba.

Caixa Penedès es una entidad en crecimiento: en los últimos diez años, ha visto duplicarse tanto su red de oficinas como su número de empleados. Esto ha supuesto una transformación de su estructura, con

numerosas incorporaciones y promociones internas. "Los procesos de nuestro departamento deben centrarse entre una planificación adecuada de los recursos humanos (contratación, formación, etc.) y la gestión de las personas (desarrollo, selección, comunicación etc..). Invertimos en las personas."

Por qué externalizar la nómina, y por qué con ADP

El departamento de RRHH de Caixa Penedès gestiona internamente las funciones que considera estratégicas y externaliza las funciones administrativas que no aportan valor añadido.

Ser una empresa en crecimiento ha hecho que, en los diez últimos años, haya precisado de más de 300

nuevos directores y más de 400 nuevos interventores de oficina. "Conseguirlos ha sido posible gracias a la apuesta de nuestra Caja por la formación y la promoción interna. Para nosotros la selección, el desarrollo y la formación son realmente estrategias fundamentales que deben converger con los objetivos y valores de la compañía. Por el alto valor añadido que suponen, queremos realizar internamente estas funciones; en cambio, preferimos delegar las tareas administrativas a un proveedor externo que nos ofrezca las garantías necesarias". Un especialista como ADP.

"Realizar la nómina internamente nos obligaría a disponer de expertos dedicados a realizar un seguimiento constante de los cambios legislativos; deberíamos ampliar nuestro departamento, e invertir en software y en hardware, comenta Jaume Jorba. Trabajar con ADP nos permite ahorrar costes y tener la seguridad de recibir un buen servicio. ADP se compromete con las fechas y los resultados. Otro punto destacable del servicio de ADP, es el control de la nómina. Disponemos en todo momento de una información totalmente al día sobre salarios, históricos o cualquier consulta pertinente, concluye el Director de recursos humanos de Caixa Penedès.



CAIXA PENEDÈS Y ADP, EN BREVE:

Año de fundación: 1913 • Sector de actividad: Financiero • País de origen de la compañía: España •
Número de oficinas: 636 • Número de Empleados: 3.000 • Inicio de la colaboración con ADP: 1978.

Caixa Penedès: Rambla Nostra Senyora, 2-4. 08720 Vilafranca del Penedès. Tel. 93 891 65 00.
Fax 93 892 08 16. www.caixapenedes.com

ADP LA FUERZA DE UN LÍDER

La proximidad de un partner de confianza.

ADP es el mayor proveedor de servicios de outsourcing del mundo en Administración de Personal. Gestiona mensualmente **más de 50 millones de nóminas en 29 países** y cuenta entre sus **600.000 clientes** al 55% de las mayores multinacionales del mundo.

Tras 45 años de presencia en nuestro país, ADP también es el N°1 indiscutible en España, con una experiencia que le ha permitido alcanzar el máximo nivel de know how en su especialidad y hacerle merecedor de la satisfacción de sus más de 200 empresas - **clientes de todos los tamaños y sectores de actividad.**