

# 2<sup>da</sup> LECTURA

## [ Segunda Lectura ]

– Rompiendo paradigmas:...

Juan José García

– Dame motivos para...

Raúl Lagomarsino

– Redención...

Guillermo Jaim Etcheverry

## Rompiendo paradigmas: El riesgo de desresponsabilizar las sinergias

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

Cada directivo, en el ámbito de su responsabilidad y sin apelar a sinergias que disminuyan la responsabilidad de cada colaborador, debe exigir a cada uno la tarea que le compete, premiar el trabajo bien hecho y penalizar el que no lo está, así contribuirá a la verdadera sinergia.

Cada tanto aparecen, sobre todo en organizaciones en las que hay dificultades serias que no acaban de enfrentarse para solucionarlas de raíz, frases “mágicas” que parecen una pompa de jabón que distrae por un momento de la tensión que generan los problemas. Se trata de lograr, aunque más no sea por unos días o semanas, hacerse la ilusión de que se conseguirá una salida que no duela a nadie, y en la que nadie se responsabilice del bache en el que se ha caído y del que ni se vislumbra una salida.

Esto es comprensible, somos humanos, pero poco eficaz. Las pompas de jabón son llevadas por el aire y estallan al menor contacto con cualquier objeto. Lo mismo ocurre con estas frases mágicas, con estos “planes” quiméricos: no resisten la consistencia de lo real. Pero como los hombres constituimos la especie de los mamíferos ilusos, quizá recompondremos otra pompa de jabón, grata a la vista, mientras los problemas siguen clamando por una solución de fondo (y cuidado con alertar sobre la inviabilidad de una propuesta: seremos tachados de negativos, aunque el sentido común nos respalde).

Muchas veces la pompa de jabón es la “sinergia”: sinergia va, sinergia viene, todos contribuimos a una sinergia general, todos confiamos en que por esa sinergia saldrá todo lo que tiene que salir, nadie se tensiona, todos estamos unidísimos confiando en que la sinergia hará que 2 + 2 sumen 8, o 10, y... si tuviéramos la

 [jjgarcia@um.edu.uy](mailto:jjgarcia@um.edu.uy)

---

honestidad de mirar la realidad comprobaríamos que  $2 + 2$  muchas veces ni siquiera suman cuatro, porque el que tenía que poner 2 puso un poco menos, y así el segundo 2. Es conocido aquel relato de los que tenían que echar un vaso de vino a un barril: cuando lo abrieron sólo había agua porque cada uno de los que aparentemente había contribuido con su cuota de vino pensó que un solo vaso de agua no adulteraría la calidad del resultado final.

Y es que la sinergia nunca puede ser un principio a la hora de programar las acciones conjuntas, sino un resultado. Cuando cada uno hace lo que debe, como si todo dependiera sólo de su trabajo, con un mínimo de organización el producto es realmente sinérgico. Y ya no puede hablarse de un  $2 + 2$ , sino de un  $2 \times 2$ , donde se ve matemáticamente que la inacción de uno no sólo resta sino que hasta podría anular el trabajo del otro.

Si estamos angustiados por la falta de resultados, encaremos con valentía la situación, atrevámonos a diagnosticar dónde está el cuello de botella, cambiemos lo que haya que cambiar, pero no paliemos la situación con una ilusoria sinergia. Por el contrario, enfatizamos la importancia de la responsabilidad, traigamos a la mente la imagen de los eslabones de una misma cadena, y no olvidemos lo fundamental: la fortaleza de la cadena depende de la fortaleza de cada eslabón, de lo que haga cada uno, de la calidad del vino que cada uno eche al tonel. Y entonces el resultado será maravilloso: los distintos trabajos, las diferentes habilidades y capacidades, logran lo que

unos instrumentos diversos entre sí aportan a la ejecución de una magnífica sinfonía.

Pero esto no queda aquí, en una metáfora musical. Cada directivo, en el ámbito de su responsabilidad, sin apelar a sinergias que disminuyan la responsabilidad de cada colaborador, debe exigir a cada uno la tarea que debe realizar. Y deberá premiar ese trabajo bien hecho, responsablemente hecho. Lo que implica una cierta penalización para quien no lo cumpla. Así estará contribuyendo a la verdadera sinergia, también con la tarea poco grata de castigar (porque se supone que no es un sádico). Haciendo entender, y primero entendiéndolo él mismo, que si esos colaboradores no aportan lo que deben están destruyendo la sinergia, porque se trata de un producto  $2 \times 2$ , y no sólo  $2 + 2$ .

De ahí que la sinergia más que un elemento de un discurso bien sonante y tranquilizador sea una realidad incómoda: constantemente se construye o se destruye. Y cuando un directivo es incapaz de detectar quiénes contribuyen a generar esa sinergia, y quiénes a anularla para tomar las medidas oportunas, debería renunciar, o ser sustituido, porque está minando la organización.

Claro está que aquellos que con su trabajo incrementan la sinergia de una organización, no son precisamente los "dóciles" que trabajan a reglamento, jamás asumen un riesgo, y carecen de iniciativa. Son colaboradores potentes, poderosos, que muchas veces yerran, pero que aún así aportan la experiencia de sus errores.

[continúa >>

Para un directivo autoritario, indudablemente estos constructores de sinergia son un obstáculo. La cultura vigente ha elaborado una etiqueta que los descalifica y que siempre despierta en los mejores dotados para el gobierno el interés por conocer a los así etiquetados, porque desde su experiencia saben que no es raro que una persona valiosa no haya tenido que padecer, al menos por alguna larga temporada, ese calificativo: conflictivo. Son personas *conflictivas*, sentencian quienes se ven superados por las condiciones de estos colaboradores que suelen unir a su capacidad una honestidad que los vuelve incapaces de "comulgar con ruedas de molino".

Una descalificación también "mágica": está todo dicho, cuando en realidad nada se dice. Es sabido que si uno pregunta por qué, ya se está rebelando contra la autoridad que dictaminó

la conflictividad del sujeto en cuestión; y no se trata de involucrarse en ninguna conflictividad si se quiere hacer carrera.

A veces parece ignorarse que quienes más dan, quienes trabajan mejor, es porque se exigen más, y por esa misma razón también exigen más, en primer lugar a sus propios directivos. La tentación es ponerse al margen de esas personas, sin descubrir que en esa exigencia permanente encontramos el aguijón que constantemente nos pone en alerta para que nadie se duerma, para que todos, comenzando por el mismo directivo, sean realmente un factor que multiplica, y no sólo que resta, porque en las acciones humanas conjuntas no hay resta posible: o se multiplica engrandeciendo a la organización, o se la hunde anulando el trabajo de los otros<sup>24</sup>

## Dame motivos para quererte

:: Por Raúl Lagomarsino, Profesor del IEEM ::

El autor reflexiona sobre cómo ha evolucionado la relación entre la organización y sus colaboradores; ya no es solo la empresa quien elige y retiene sino que el trabajador también busca motivos para querer mantenerse en su puesto y firma.

Desde siempre las relaciones entre trabajadores y empresas han sido una especie de "matrimonios de conveniencia". Cada uno busca en el otro algo que necesita, y está dispuesto a entregar algo a cambio.

Tradicionalmente, la parte fuerte en esta relación ha sido la empresa, que basada en sus necesidades exigía al trabajador "dame un motivo para quererte", y evaluaba en cada momento si había motivos para "seguir queriéndolo".

Para muchas empresas, hoy en día esa situación se ha invertido. Necesitan desesperadamente atraer y retener trabajadores cualificados, pero no suelen estar a la altura de lo que éstos esperan de sus empleadores. Hoy en día es el talento el que evalúa a cada momento si la empresa le ofrece "motivos para quererla".

La postura de los empleadores frente a estas dos realidades es de una esquizofrenia sorprendente. Cuando les toca ser la parte fuerte dejan fuera



---

de toda discusión su derecho irrestricto para seleccionar, organizar y despedir a los trabajadores de la forma que más se adecua a sus necesidades de negocio, imponiendo las condiciones que les parecen más oportunas. Ante la realidad del mercado se sacrifican consideraciones de todo tipo, y quedan por el camino palabras como compromiso, lealtad o gratitud. La empresa sabe que aunque no ofrezca a sus trabajadores “motivos para quererla”, *¿adónde van a ir?*

Cuando les toca estar del otro lado, sin embargo, las prioridades de los empleadores cambian drásticamente, y en esta nueva situación las leyes del mercado ya no son para ellos la ley suprema. Les resulta inaceptable la actitud de empleados valiosos

que les dicen “ya no te quiero”, y se van tras otra propuesta más atractiva. Ahora sí sacan a relucir argumentos de compromiso, solidaridad y lealtad.

En nuestro país, es cada vez más frecuente que trabajadores, especialmente los de mayor cualificación, abandonen sus empresas y se vayan tras otras propuestas. Lo verdaderamente triste es que esta fuga de talento no suele ser sorpresiva y tampoco inevitable.

Normalmente, la decisión de abandonar una empresa no se toma de forma repentina. La mayoría de las veces se trata de la fase final de un largo proceso de erosión del “cariño” que el trabajador le tiene a la empresa.

[continúa >>

Ese desgaste se da a medida que la empresa falla, una y otra vez, en estar a la altura de las expectativas de sus trabajadores. Esto no suele darse porque la empresa no *pueda* responder a esas expectativas. Trabajadores verdaderamente talentosos difícilmente pondrán exigencias irreales a sus organizaciones. La mayor parte de las veces se trata de que la empresa no *quiere* responder a esas exigencias, porque implican cambios que sus directivos no están dispuestos a implementar.

Puede que no todas las empresas estén en condiciones de igualar las ofertas salariales que algunos de sus trabajadores pueden recibir de otros lados. De todas formas, mayor delega-

ción, confianza, reconocimiento del esfuerzo, transparencia en la dirección, autonomía para demostrar el talento y sincera preocupación por los trabajadores, son elementos con que la empresa puede "hacerse querer", y están al alcance de todos los bolsillos.

Muchos empleadores interesados en fidelizar talento deberían prestar más atención a los requerimientos de su fuerza laboral, que con toda seguridad, lleva largo tiempo diciéndoles "dame motivos para quererte"<sup>24</sup>

Publicado en Sócrates ([www.ieem.edu.uy/socrates](http://www.ieem.edu.uy/socrates)), agosto de 2007.

## Redención

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

El autor reflexiona sobre la redención en el filme *La vida de los otros*, en el que un espía de la ex Alemania oriental llega a replantearse su vida y a experimentar el arte como indicio de la trascendencia.

¿Es posible alcanzar la redención mediante la experiencia artística? Ese es el interrogante esencial que plantea Florian Henckel von Donnersmarck en su aclamada película *La vida de los otros*. Como el director ha comentado, la idea de su obra, que transcurre en los años previos a la caída del Muro de Berlín, surgió de una cita que Máximo Gorki adjudica a Lenin, recogida por el filósofo y crítico literario húngaro Georg Lukács. Según Gorki, al escuchar sonatas

de Beethoven durante una velada musical en Moscú, Lenin habría expresado:

"No conozco nada mejor que la *Appassionata*; la podría escuchar todos los días. ¡Qué música sobrehumana! Siempre me hace sentir orgulloso, tal vez ingenuamente, el pensar que hay personas capaces de crear tales milagros. Pero no puedo escucharla muy a menudo, ya que afecta mis nervios. Me impulsa a decir cosas dulces, tontas, y a acariciar la cabeza de las personas que, viviendo en un infierno, tienen la capacidad de crear tanta belleza. Uno no puede acariciar la cabeza de cualquiera en estos tiempos, ya que puede morderle la mano. Se les debe, en cambio, pegar en la cabeza, pegarles sin piedad, aunque idealmente estamos en contra de todo tipo de violencia. ¡Ay, que tarea tan difícil!"



---

Esa cita –que en su versión original parece haber sido más atroz– busca destacar la capacidad del arte, en este caso de la música, de influir en la conducta de las personas. En la obra cinematográfica citada, un oficial de la policía secreta de la ex Alemania oriental, la Stasi –frío, carente de emociones, eficiente–, es destinado a espiar y denunciar los movimientos de un conocido dramaturgo de cuya lealtad se duda. El contacto con los artistas a quienes vigilia introduce al desalmado espía en un mundo sometido a reglas diferentes de las del ámbito rutinario en el que él se mueve, compartir vidas que se desenvuelven en torno a algo muy diferente de lo que él conoce. De pronto, el conmoverse hasta las lágrimas al escuchar una melodía ejecutada al piano por el escritor, la Sonata para un hombre bueno (compuesta por Gabriel Yared), y leer un bello poema de Bertolt Brecht –el tristemente melancólico Recuerdos de María A., que descubre en una inspección en la casa de su vigilado– lo lleva a replantear su vida y termina por ocultar las actitudes del escritor contrarias al sistema, las mismas que debería denunciar.

La emoción que en el espía produce la expresión artística le hace explorar dimensiones fundamentales de la vida con las que hasta entonces no había tenido contacto.

Posiblemente, ese renacer quede admirablemente descrito en una frase del escritor español Ma-

nuel Vicent, quien, a propósito de otra cuestión, señala que “la belleza no tiene sentido sin la moral”. Ese impacto de la belleza, al completar lo que la persona tiene de humano, la conduce al replanteo moral. Experimenta esa dimensión espiritual del arte que le permite intuir algo más allá de la gris rutina cotidiana. El arte como indicio de la trascendencia, signo de que esa paz interior que buscamos con desesperación es posible.

Deberíamos aguzar nuestra percepción para identificar esas señales que nos rodean y que aparecen a poco que, como el espía, decidamos prestarles atención. El director de la película no se propuso describir el comunismo en Alemania oriental o la Stasi, sino mostrar cómo un hombre se convierte de un ideólogo en un humanista. Es cierto que esta redención del espía puede resultar demasiado rápida, reflejar un idealismo utópico, expresar una aspiración inverosímil. Pero el solo hecho de que esa posibilidad exista –como bien lo señala la anécdota de Lenin sobre la que se edificó esta historia– justifica el esfuerzo de buscar esos signos estéticos que apuntan a la trascendencia y que adquieren su pleno sentido cuando se reflejan en la moral, ya que, como también señala Vicent, “la estética sin la moral es sólo una condena”<sup>24</sup>

.....  
*Publicado en Revista La Nación, domingo 22 de julio de 2007.*