

LA NUEVA DIRECCIÓN POR CONCIENCIA (DpC)¹ (I) ¿QUÉ ES Y QUE PRETENDE?



¿Se puede dirigir estratégicamente la empresa de forma económicamente pragmática y a la vez humanamente sensible? Así lo cree la Dirección por Conciencia que, en un estadio de evolución superior a la Dirección por Objetivos y a la Dirección por Valores, postula organizaciones más amplias, transformadoras, consistentes y estables *“activando más utopía en el management y aplicando más management a la utopía”*.

Salvador García,

Dpto de Psicología Social de la Universidad de Barcelona y miembro del Top Ten Management.

“Si es bueno vivir, todavía es mejor soñar, y lo mejor de todo, despertar”.

Antonio Machado

Los valores son palabras. Por una parte, más allá de las palabras están las acciones. Por otra parte, antes, más acá de los valores –o más arriba, según se mire– está la conciencia.

El ciclo continuo de conciencia-palabras-acción tiene condiciones de irreversibilidad. Así pues, no se trata de aliviar o descargar la conciencia,

sino de despertarla y expandirla. Antes de aterrizar, hay que despegar.

Podría pensarse que la conciencia es un tema demasiado íntimo como para ser tratado abiertamente en un enfoque de *management*, pero es precisamente esta frecuente disociación entre lo personal y lo empresarial lo que está estancando una evolución esencial del mundo de la empresa cada vez más necesaria. Los directivos especializados en el ámbito de las personas tienen una especial responsabilidad al respecto.

Al menos un 75 por ciento de las empresas españolas considera que tienen definidos unos valores que refuerzan su posición competitiva^{2,3}. Sin embargo, los niveles de coherencia en cuanto a la aplicación de estos valores de forma plenamente humanizadora y productiva son relativamente escasos, quedando reducidos en demasiadas ocasiones a un buen puñado, casi siempre excesivo y redundante, de bonitas palabras fácilmente olvidadas. El propósito

de la propuesta de la DpC es precisamente el de ayudar a superar esta lamentable incoherencia, la cual no sólo es debida a importantes errores metodológicos, sino que también es una cuestión de fondo.

TENER O TOMAR CONCIENCIA, SER CONSCIENTE Y ESTAR CONSCIENTE

El término “conciencia” es ricamente polisémico. Los términos “conciencia” y “consciencia” derivan de la misma raíz latina *conscientia*, que, en sentido literal, significa ciencia o conocimiento-con; es decir, conocimiento compartido.

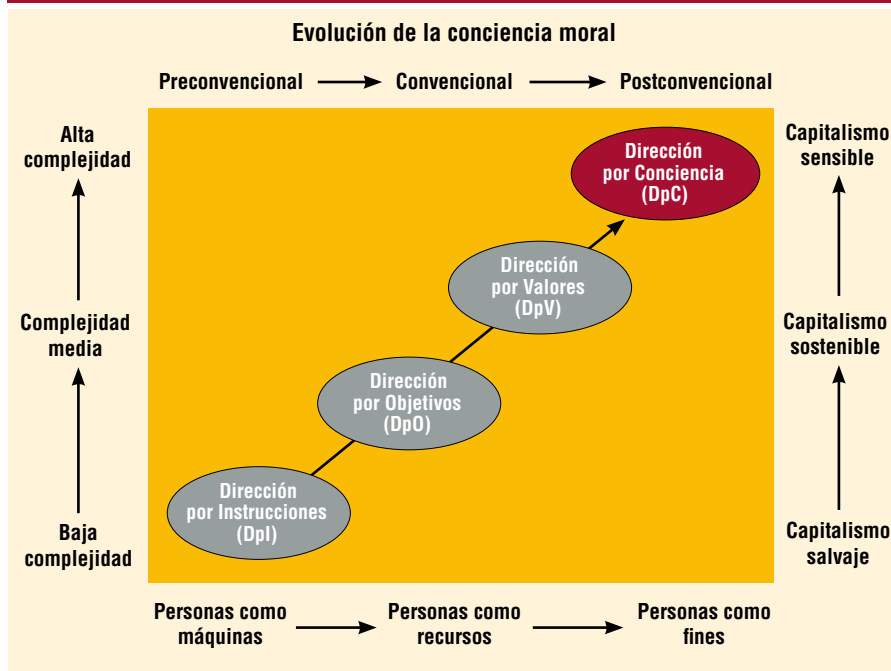
■ **Consciencia:** grado de estar alerta, consciencia subjetiva de sí mismo (*self-awareness*) en relación con el entorno.

■ **Conciencia:** facultad humana de valoración y elección ética (tanto limitante como generativa).

En castellano, la palabra conciencia tiende a incluir la “consciencia”. A modo de ejemplo, Josep Maria Ferricglas afirma que la “conciencia” es una estructura viva relacional del ser humano que se manifiesta en el lenguaje y en la espiritualidad, lo cual lo diferencia esencialmente del resto de animales. Según este antropólogo, la “conciencia” consiste en poner intención a la atención.

Así, aunque sería más apropiado hablar de con(s)ciencia y, por tanto, de una Dirección por Con(s)ciencia, con fines comunicativos utilizaremos el término incluyente de Dirección por Conciencia (DpC). A nivel internacional, podemos hablar de “*Management by Conscientia*”, refiriéndonos a su raíz común latina, para incluir ambos términos de conciencia (*conscience*) y consciencia (*consciousness*), aludiendo a una dirección de empresas ética e inteligentemente consciente de sus propias realidades internas y del entorno en el que actúan.

FIGURA 1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS MODELOS DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS



La DpC no elimina la DpV y la DpO, sino que les otorga un mayor sentido, fluidez y posibilidad de eficacia y coherencia de acción)

En conciencia, hemos de hacer las cosas a conciencia (concienzudamente), con conciencia y de forma consciente. Lo contrario es hacerlas de forma marrullera, chapucera, sin conciencia y de forma inconsciente

Por otra parte, cuando actuamos sin escrúpulos de conciencia, desafortadamente, insensiblemente, sin hacernos cargo de nuestras responsabilidades, se acostumbra a generar un cargo de ella que llega a resultar sumamente pesado e hiriente. Tan-

to que llega a remordernos una y otra vez. A menos que nos hayamos convertido simple y llanamente en alguna especie de psicópatas con estados de conciencia patológicamente insensibles.

Ser consciente significa sentir, percibir, advertir, darse cuenta, conocerse, reconocerse, estar alerta, comprender, comprenderse, reflexionar, volverse sobre sí mismo, evaluar, dar respuesta, hacerse cargo, estar presente. Un acto consciente es un acto libre, lúcido, voluntario, responsable, reflexivo, no reflejo... La conciencia nos constituye como seres humanos, capaces no sólo de pensar, sentir y actuar, sino también de observar, evaluar y modular lo pensado, lo sentido y lo actuado, creando así una determinada concepción del mundo y de nuestra propia vida.

VIAJANDO EN PRIMERA CLASE ALREDEDOR DEL SOL

Vivimos tiempos de especial confusión mundial en cuanto a valores y, a la vez, de esperanza individual

y colectiva con respecto al importante papel histórico de las empresas y de la conciencia de sus líderes para configurar el presente y el futuro de nuestro mundo y de nuestra especie humana, la cual no acaba de ir bien en su viaje cósmico alrededor del sol. Y los que lo hacemos en primera clase –como diría Raimon Panikkar–, tenemos una especial responsabilidad de despertarnos mutuamente nuestra conciencia para tratar de remediarlo.

LA BUENA NOTICIA

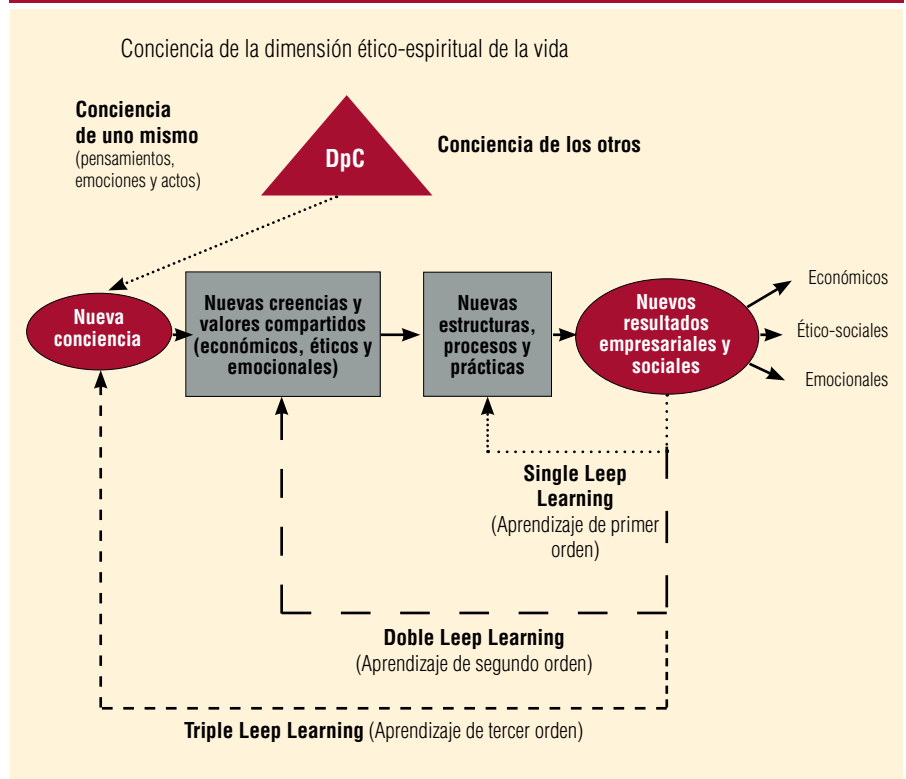
Todos los seres humanos tenemos una conciencia con una fantástica fuerza latente de creatividad, de pragmatismo bienintencionado, de integridad y de fuerza espiritual que hemos de contribuir a despertarnos mutuamente, por más que muchos contextos en los que vivimos no lo favorezcan en absoluto. O confiamos en ello a modo de optimistas inteligentes o nos vamos al desastre. No hay muchas más salidas.

Y resulta esencial que el dominante y realista mundo de la empresa actual asuma el papel de agente de cambio social positivo que históricamente le corresponde, implicándose de forma urgente y definitiva, con autenticidad, generosidad y valentía en este proceso emergente.

Novo Nordisk, La Fageda, MRW, Novartis, Mariposas para el Mundo (Colombia), Manpower, El Tejar (Argentina) o Triodos Bank a nivel organizativo, Bill Gates y Warren Buffet a nivel individual, o el *Global Compaq* o el Índice Dow Jones de Sostenibilidad a nivel de medidas globales son ejemplos, aun con sus insuficiencias, de que el nivel de conciencia se está expandiendo en el mundo de la empresa.

Algo nuevo está emergiendo desde el mundo de la empresa que vaya más allá de la Dirección por Valores (DpV) y de la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) y que les

FIGURA 2. SECUENCIA DE CONCIENCIA, VALORES, ACCIONES Y RESULTADOS



llegará a otorgar plena entidad e impacto histórico; una de sus denominaciones podría ser la de “Dirección por Conciencia” (DpC).

¿QUÉ ES Y QUÉ PRETENDE LA DIRECCIÓN POR CONCIENCIA (DpC)?

La DpC es una propuesta abierta lanzada desde el proyecto Eutopia-Consultores sin Fronteras (www.eutopia.es), cuyo lema estratégico es el de: “*activar más utopía en el management y aplicar más management a la utopía*”. Presentamos aquí una primera aproximación, invitando a su construcción colectiva.

La DpC es una determinada sensibilidad inspiradora de todo el conjunto de acciones de la empresa. Consiste en dirigir estratégicamente la empresa de forma económicamente pragmática y a la vez humanamente sensible, desde una conciencia despierta y expandida de uno mismo, del entorno físico y de mercado, de los demás y del sentido

o propósito ético-afectivo (espiritual) en la vida a través de esta privilegiada función profesional.

A partir de esta expansión de conciencia de la alta dirección y de la propiedad de la empresa, se deben desarrollar estructuras, políticas y prácticas concretas para que el resto de colaboradores sepan, puedan y quieran “trabajar a conciencia, con buena conciencia y *con-ciencia* (con inteligencia) emocional”.

La DpC es una forma más evolucionada que la DpV y la DpO (Figura 1) para hacer frente a la elevada complejidad interna y externa de la empresa actual. No elimina estas otras formas de dirección, por sí solas insuficientes, sino que les otorga un mayor sentido, fluidez y posibilidad de eficacia y coherencia de acción. La necesidad de una nueva DpC responde a la aparición de cuatro tendencias necesarias para garantizar nuestra supervivencia y evolución a medio plazo como especie biológica en el planeta Tierra:

Todas las empresas quieren acertar con su capital humano.

A nuestros clientes les basta acertar con su asesor.



Porque elegimos es su garantía para obtener una solución personalizada en búsqueda, selección de capital humano y externalización de servicios, combinando los últimos avances tecnológicos, con los métodos más tradicionales. Con esta filosofía, nos hemos convertido en un grupo multinacional dedicado a ofrecerle una solución globales a todas las necesidades de Recursos Humanos de su empresa.

MADRID • BURGOS • TOLEDO • BARCELONA
MALLORCA • BUCAREST • CRACOVIA

fittest
GRUPO

Tel.: 91 449 06 40
www.grupofittest.es

fittest
ESPECIALISTAS EN CAPITAL HUMANO

unne
CAPITAL HUMANO INTERNACIONAL

selectiva
CAPITAL HUMANO EN TRABAJO TEMPORAL

crezca
outourcing

opportunity
INTEGRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

La DpC pretende activar conductas de DpV y RSE cuyo motor antecedente sea mucho más ético-espiritual y emocional que meramente pragmático)

■ La conciencia individual de los líderes empresariales ha de evolucionar hacia planteamientos “postconvencionales”, menos influidos por las creencias y valores predominantes en sus grupos de referencia y pertenencia, asumiendo así un rol de liderazgo decididamente transformador, más allá de convencionalismos meramente adaptativos y de preconventionalismos rígidos y poco maduros.

■ Las personas han de llegar a ser consideradas como fines de la empresa a potenciar, y no meramente como recursos a optimizar o máquinas a explotar. (Creencia esencial de la DpC).

■ El sistema capitalista ha de superar tanto su enfoque salvaje inicial como su planteamiento de sostenibilidad o mantenimiento eficientista actual, llegando a alcanzar un modelo de capitalismo sensible históricamente transformador.

■ Necesidad de gestionar la complejidad creciente, para lo cual resultan insuficientes las instrucciones, los objetivos e incluso los valores declarados, debiendo desarrollarse una nueva sabiduría y libertad basadas en una conciencia más refinada.

En definitiva, la DpC pretende activar conductas de DpV y RSE cuyo

motor antecedente sea mucho más ético-espiritual y emocional que meramente pragmático. Eso las puede hacer mucho más amplias, transformadoras, consistentes y estables en el tiempo que la mera (aunque económicamente necesaria y legítima) búsqueda de reputación corporativa y de motivación del rendimiento de los empleados. El futuro emocional y físico de nuestra especie en el Planeta está en juego. “Otro mundo es posible” a partir de que “otra empresa sea posible”.

TRES POSIBLES NIVELES DE APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

Desarrollando las aportaciones de Chris Argyris sobre aprendizaje y cambio para obtener resultados en las organizaciones empresariales, podemos añadir el aprendizaje “de tercer orden” (Figura 2).

También Cris Bolívar ha hecho aportaciones al respecto:

■ *Aprendizaje de primer orden o aprendizaje en asa simple (“single loop learning”).* Se trata de rediseñar las estructuras, los procesos o las prácticas existentes en la organización. Este aprendizaje genera cambios de “más de lo mismo” relativamente forzados e inestables en el tiempo, aunque obviamente se deben ir realizando a lo largo del tiempo de cara a la mejora continua. Sus fuentes de

conocimiento provienen del *management* convencional.

■ *Aprendizaje de segundo orden o aprendizaje en asa doble (“double loop learning”).* El cambio de creencias y valores precede al cambio esencial y estable de estructuras, procesos o prácticas. Implica en mayor medida a las personas, lo cual lo hace más complejo, pero es más profundo y duradero... Sus fuentes de conocimiento provienen del *management* convencional más las aportaciones de otras ciencias sociales como la psicología y la psicología social.

■ *Aprendizaje de tercer orden o aprendizaje en asa triple.* La producción consistente de creencias y valores parte de la conciencia interna del ser humano, una instancia sutil cuyo refinamiento y expansión conlleva un cambio esencial de creencias y valores, estructuras, procesos, prácticas y resultados. Sus fuentes de conocimiento incluyen las anteriores pero añadiendo aportaciones de otros campos tales como la antropología, la psicobiología, la neurobiología, la filosofía moral (ética) y la espiritualidad.

Esta nueva conciencia tiene tres dimensiones expresivas: la nueva conciencia de uno mismo, la nueva conciencia de los demás y la nueva conciencia del propósito ético-afectivo (“espiritual”) en la vida. Y sus resultados tienen una triple dimensión: económica, ético-social y emocional.

En la segunda parte del artículo (que se publicará en el próximo número de Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.) presentaremos algunas claves para activar la sensibilidad de creencias y valores asociados a la DpC.)

1 Parte de las ideas de este artículo están contenidas en el libro “El reto de la Dirección por Valores: más allá de las palabras”, de Salvador García y Simon Dolan (Próxima aparición)

2 Pin R, Espinosa J, López, L, 2005. Aplicación de la dirección por valores en empresas españolas. Un sondeo empírico. IESE. OP 05/13.

3 García S, Dolan S, 1997. La Dirección por Valores. Madrid: McGraw Hill.

4 La idea de la “DpC” surgió por parte del autor del presente texto en calidad de miembro del proyecto “Eutópia-Consultores sin Fronteras”, durante una reunión internacional de meditación Raja Yoga y Diálogos Appreciativos (Appreciative Inquiry) celebrada en octubre de 2006 en Nueva York bajo el título de “In the Edge of Emergence”, convocada por un grupo de consultores internacionales y auspiciada por la organización espiritual mundial Brahma Kumaris (www.bk.org), de origen en India y con sede en otros 103 países del globo.

ha conseguido
el matching* perfecto
para su empresa

*El mejor candidato
para cubrir sus necesidades
de flexibilidad
con la mayor rapidez

902 14 00 00
www.randstad.es

good to know you

BEST
WORKPLACES
ESPAÑA
2007