

LA NUEVA DIRECCIÓN POR CONCIENCIA (DpC)¹ (II) ¿CÓMO ACTIVAR SUS CREENCIAS Y VALORES?¹

La DpC surge desde un cierto espacio vital o frontera generativa de carácter claramente “eutópico”, entre el idealismo y el realismo, y supone incorporar al estilo de dirección determinados valores esenciales tales como presencia (ser consciente de sí mismo, de los demás y del propósito de la acción), libertad, integridad, respeto activo (a uno mismo, a los demás y al entorno físico y cultural) y alegría.

Salvador García,

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



“Una posible explicación del estado “externo” del mundo es que su estado “interno”, la mente, corazón y alma del mundo, se ha hecho débil e insensible”.

The Call of the Time Dialogue Series²

Si en el artículo anterior (OBSRR.HH. n°17, pág.28-32) presentamos qué es y qué pretende la Dirección por Conciencia (DpC), en este caso desarrollaremos brevemente cuáles son sus creencias y valores asociados, y daremos algunas claves para su activación. La aparente ingenuidad de esta propuesta es un atrevimiento radicalmente necesario.

CREENCIAS ESENCIALES DE LA DpC

La DpC asume, a partir de diferentes fuentes, una serie de creencias no convencionales sobre la naturaleza humana y el mundo de la empresa asociadas a nuevos valores y generadoras de nuevas estructuras, nuevas conductas y nuevos resultados de la empresa (ver figura 2 del artículo anterior). Éstas son algunas de las más generativas:

- La persona ha de ser el fin de toda actividad empresarial plenamente legitimada. La persona ha de ser un fin a potenciar y no un mero recurso a optimizar (Kant). Dejemos, pues, de hablar de departamentos de Recursos Humanos y utilicemos otros términos que incluyan la palabra “Persona”, tales como “Gestión y Desarrollo de Personas”.

- El beneficio económico de la empresa no es un fin en sí mismo y, menos aún, a costa de lo que sea; es un medio para su supervivencia y desarrollo, así como la consecuencia de hacer bien las cosas con todas las personas que conforman sus grupos de interés, ya sean propietarios, directivos, colaboradores, proveedores, clientes o ciudadanos en general.

FIGURA 1. LA ELECCIÓN ESTRATÉGICA DEL DpC



- Los valores corporativos son palabras que emergen de la conciencia del ser. Cuando no es así, se quedan en mera palabrería y no generan más que frustración y desesperanza.

- Ocuparse en serio de la calidad de vida profesional propia y de los colaboradores es empezar a tomarse en serio que “las personas son el principal activo de nuestra empresa”.

- La conciencia de servicio a los demás es la llave de oro para entrar en el camino de la abundancia, en el que no te falte lo que necesites para servir cada vez mejor. “Morimos cuando no servimos”³.

LOS VALORES ESENCIALES DE LA DpC

Dirigir por Conciencia significa hacerlo incorporando determinados valores esenciales tales como presencia, libertad, integridad, respeto activo y alegría. Y, aunque resulte todo un atrevimiento en un contexto tan convencionalmente prosaico como el mundo del *management*, hay que decir explícitamente que el valor nu-

Demasiadas empresas están todavía convencional e insensiblemente gobernadas mediante el temor y la confrontación de poderes, aunque a primera vista todo funcione sin conflicto)

clear de la DpC es, sin duda, el amor. Pero si no nos atrevemos quienes ya estamos hablando de la "DpV", entonces ¿quién lo va a hacer?

Como plantea la filosofía empresarial de Anita Roddick, fundadora de Body Shop: "Primero, tienes que pasarlo bien. Segundo, tienes que poner amor en todo lo que haces. Tercero, tienes que ir en dirección opuesta al resto del mundo".

Tal como muestra la figura 1, la elección estratégica esencial de la DpC es entre dos posibilidades de un *continuum*: paz-amor-confianza vs. miedo-odio-guerra. Demasiadas empresas están todavía convencional e insensiblemente gobernadas mediante el temor y la confrontación de poderes, aunque a primera vista todo funcione sin conflicto. La tristeza y apatía de fondo es su principal consecuencia emocional, y las rupturas y enfrentamientos más o menos hostiles acaban siendo sus consecuencias políticas.

■ **Presencia.** "El amor presencia quiere, y sin ella pronto muere" (Anónimo amoroso). Estar presente es estar dentro de sí, sereno, consciente de sí mismo, de los demás y del propósito de la acción. La presencia se asocia a alto rendimiento, a la excelencia, a la *areté* griega o a la *virtú* renacentista. La búsqueda de la excelencia ya exhortada hace ya décadas por Tom Peters al divulgar la relación entre cultura organizativa y resultados económicos de la empresa ha de evolucionar hacia una mayor presencia por parte de todos sus miembros, y especialmente de sus directivos. Para Hall y Tonna, el valor de la presencia consiste en tener capacidad de estar con otras personas de manera que se comprendan a sí mismas con mayor claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a los demás a alcanzar el mismo estado. Y tiene como consecuencia desarrollar relaciones de mayor calidad que favorezcan la libertad, la creatividad, el respeto y la solución de problemas complejos.

TABLA 1. APUNTES DE LA REALIDAD MUNDIAL ACTUAL ¿PODEMOS HACER ALGO DESDE NUESTRA EMPRESA?

- Aproximadamente la mitad de los bosques tropicales del mundo han sido destruidos desde 1950.
- Cada día mueren en nuestro planeta 38.000 niños menores de 5 años.
- Más de 1.500 millones de personas viven con menos de dos dólares al día.
- Mientras que el gasto en educación básica en el mundo es de 6 billones de dólares, sólo el consumo de cigarrillos en Europa es de 60.
- La distancia entre los países más pobres y más ricos del planeta se ha multiplicado por 10 en el último siglo.
- 87% de empleados cree que su trabajo no tiene más sentido que el salario que reciben.
- 64% de empleados dice estar deprimidos o ansiosos y desearían trabajar en otro lugar.)

Fuentes diversas



■ **Libertad.** "Al que vive temiendo nunca le podré tener por libre" (Horacio). Aunque forma parte del impulso fundacional de todo gran emprendedor, la libertad es probablemente el valor más importante por descubrir y construir en el mundo empresarial capitalista actual, por más "neoliberal" que se proclame. Su ausencia explica buena parte de la ausencia mental y falta de creatividad de muchísimos propietarios y empleados. La palabra libertad en griego es ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ (*elefcería*), que incluye la raíz ΕΡΩ (*ero*) = querer, *amar*. ¿Será que la mayor expresión de amor es

la libertad y la esclavitud, el máximo desprecio?

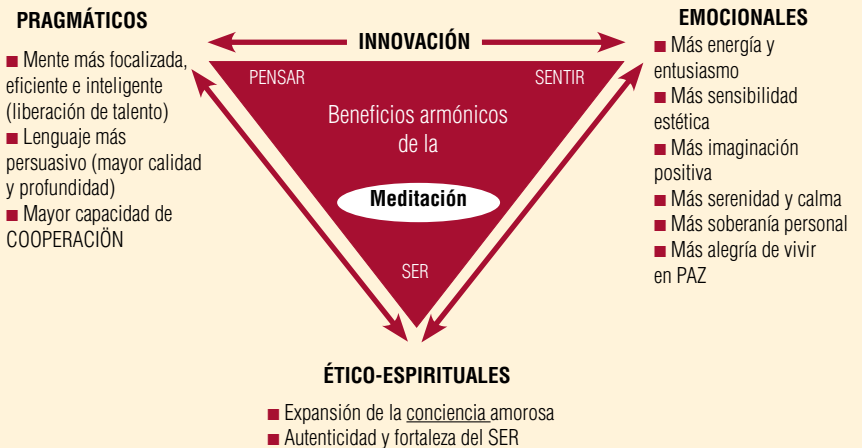
■ **Integridad.** "La integridad es hacerlo que uno dice" (John Maxwell). Íntegro es sinónimo de coherente, completo, entero, de una pieza, sólido, cohesionado, imparcial, pleno, vital, sano, sin fisuras, auténtico, intacto, inocente, unificado, confiable, creíble, valorado, construido. Términos sinónimos de incoherencia o falta de integridad son: disociado, incompleto, roto, blando, frágil, insolidario (falta de solidez), fragmentado, parcial, vacío, corrupto, podrido, que-



La libertad es, probablemente, el valor más importante por descubrir y construir en el mundo empresarial capitalista actual, por más “neoliberal” que se proclame)

FIGURA 2. DEFINICIÓN Y BENEFICIOS DE LA MEDITACIÓN REGULAR

Meditación: Centrarse (recogerse, ensimismarse, ir dentro de sí), decidir apagar el parloteo o cháchara mental, disfrutar escuchando el silencio de la serenidad interna amorosa e irradiar bienestar. Todos los días. A ratos. Siempre que se pueda. Como un tónico para el alma y un regalo para el cuerpo. Sutil y felizmente



brado, falso, contaminado, culpable, separado, no creíble, no de fiar, desprestigiado, destruido.

■ **Respeto activo.** “El respeto se da en la aceptación del otro como un legítimo otro en la convivencia, y donde hay colaboración que se da sólo en el respeto mutuo, desaparecen la arrogancia y la obediencia” (Humberto Maturana). La palabra respeto proviene del latín “spectare” que significa mirar hacia atrás con atención, con consideración, “respeto a”. Respetar la naturaleza significa, pues, contemplar su armonía original y no violentarla... Existen tres dimensiones esenciales de respeto: respeto a uno mismo, respeto a los demás y respeto al entorno físico y cultural. Es conveniente diferenciar entre respeto pasivo y respeto activo. A modo de ejemplo, respeto pasivo es no robar y respeto activo es ser generoso. El respeto activo hacia uno mismo incluye conductas tales como cuidar de la propia salud, darse tiempo para disfrutar de las cosas o no autoinculparse sin motivo. Con respecto a los demás, el respeto activo abarca comportamientos tales como escucharles de verdad, ayudarles a aprender independien-

temente de su posición jerárquica o confiar en su capacidad potencial y facilitarles la liberación de talento. A modo de ejemplo, el respeto activo con respecto al medio ambiente consiste en reciclar deshechos, plantar árboles o utilizar energías no contaminantes.

■ **Alegría.** “Siempre que amas, estás contento. Por tanto, vuélvete más cariñoso y te volverás más alegre...A veces el corazón está ahí pero es como un capullo, no como una flor. Sin embargo, el capullo puede abrirse...” (Osho). Obviamente, la conciencia ética sitúa límites a la acción deshumanizante o peligrosa para uno mismo y para los demás en el mundo de la empresa. Sin embargo, la ética se ha presentado habitualmente como algo tristemente serio y normativamente limitante de la acción vital espontánea. Tradicionalmente, los códigos y clases de ética acostumbra a ser más soporíferos que activadores de la acción. Hace siglos que los buenos filósofos –los malos son demasiado monótonos y pesados para ser tenidos en cuenta– saben que la alegría y el buen humor son consecuencia de la libertad y la originalidad, nunca

de la esclavitud ni de la monotonía. La alegría y la risa son grandes valores poéticos (emocionales-generativos) frecuentemente ignorados y en ocasiones, incluso, denostados por el pensamiento pragmático racionalista, tan tristemente frecuente en entornos empresariales y académicos

¿CÓMO ACTIVAR UNA DpC?

La conciencia se puede despertar y expandir de muy diferentes maneras. Resumimos aquí cuatro líneas de acción que pueden formar parte de nuevas estrategias de Formación y Desarrollo Directivo:

- Conocimiento directo (o al menos estadístico. Ver tabla 1) de la realidad indignante del mundo en que vivimos.

- Práctica regular de meditación (oración devocional cristiana, zen, raja yoga, tantra, etc.). (Ver figura 2)

- Vivencias de unión con la naturaleza en estado lo más puro posible.

- Audición serena de música o contemplación de otras manifestaciones culturales (teatro, pintura, danza, etc.) creadas desde un estado de conciencia anímica especialmente refinada.

La DpC surge desde un cierto espacio vital o frontera generativa de carácter claramente "eutópico", entre el idealismo y el realismo (tabla 2)

1. Desde dentro de nosotros mismos (desde dentro de sí, no desde fuera de sí).

2. Desde dentro de los demás, poniéndonos empáticamente en su lugar, superando etnocentrismos e individualismos extremos y desarrollando así conductas cooperativas,

TABLA 2. TOPOGRAFÍA DE ACTIVACIÓN DE LA DpC

	FUERA DE SÍ	DENTRO DE SÍ
Dentro del sistema	Estresado	TRANSFORMADOR
Fuera del sistema	Ido	Contemplativo

cosmopolitas y solidarias a lo largo de la vida. (Aplicar la Regla de Oro universal: tratar a los demás como te gustaría que te trataran a ti) Tsetung preguntó: "¿Hay alguna palabra que pueda servir como principio de conducta en la vida?". Confucio respondió: "Existe la palabra *shu/reciprocidad*: No hagas a los otros lo que no quieres que te hagan a ti".

3. En la frontera generativa situada entre dentro y fuera del sistema. Con capacidad de contemplación del conjunto desde fuera pero con capacidad de mejorarlo desde dentro.

4. Conectados con un propósito vital elevado por encima de nosotros mismos.

Lo más habitual es pretender que los demás nos den lo que necesitamos en la vida: admiración, dinero, complicidad, trabajo bien hecho, apoyo, cariño, diversión, etc. De hecho, nos pasamos la vida procurándolo de una u otra manera, para lo cual también tratamos de tener una cierta actitud de reciprocidad. Sin embargo, tal como sugiere Brian Bacon al hablar del "Triángulo de Pitágoras", existe otra posibilidad para que los demás nos vayan dando lo que necesitamos: no pretenderlo directamente, sino conectar nuestra conciencia con un propósito superior a nosotros mismos y que tenga validez por sí mismo. Como si de una forma "mágica" o inesperada se tratara, fuera de una lógica estricta de causa-efecto, la vida nos acabará aportando lo que realmente necesitamos para llegar a alcanzar dicha verdad o propósito existencial. O, al menos, estaremos bien atentos a los



hechos y posibilidades que vayan surgiendo y que nos permitan llegar a alcanzar nuestros propósitos bien enfocados y persistentes. Un ejemplo de este tipo de propósitos, sencillo y a la vez revolucionario, es el de pasar por la vida desarrollando una empresa bien rentable en la que las personas sea fines a potenciar y no meros recursos a optimizar.

"El cambio que deseéis ver en el mundo debe empezar por tu propio cambio"

M. Ghandi)

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 info@callofthetime.com

3 Jorge Carvajal. Capacidad de Servir. Documento de la Fundación Ananta (www.fundacionananta.org)