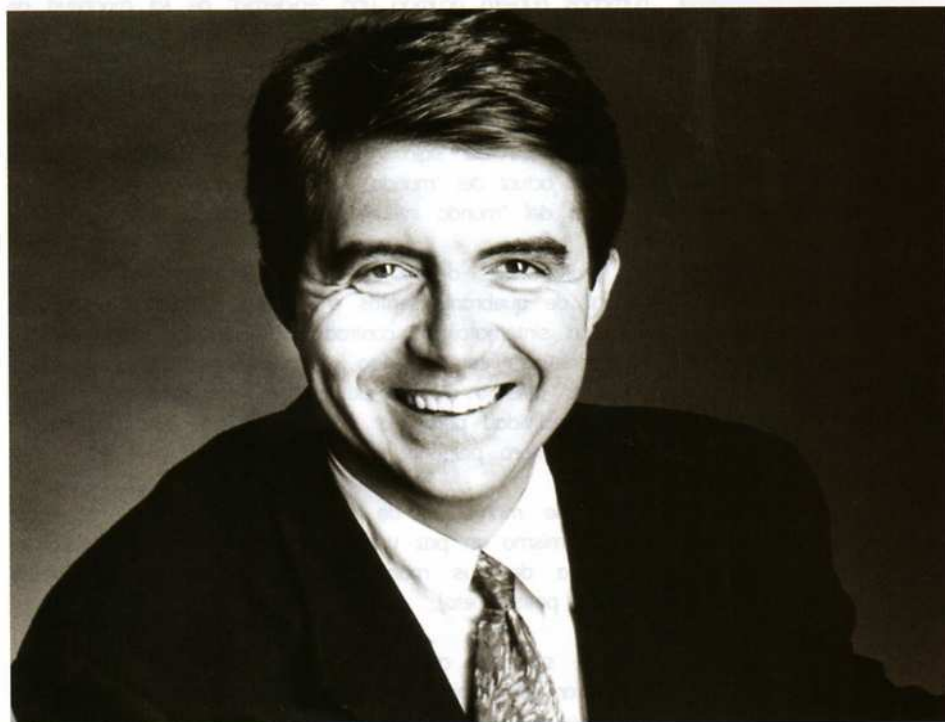


# ¿Estamos creando empresas emocionalmente insostenibles?

Según un cálculo realizado por Moisés Naim, director de la revista *Foreign Policy*, si lees el periódico regularmente, tienes un empleo estable y un adecuado acceso a la Seguridad Social, disfrutas de libertad política, y gastas más de dos euros al día, perteneces a un privilegiado grupo de la población mundial que no llega al 4 %.



Salvador García es considerado como una de las referencias incuestionables en dirección por valores. Cree que las empresas se deben a algo más que a su cuenta de resultados, y ha lanzado conceptos nuevos como el de la empresa "eutópica", o el que desarrolla en este artículo, referido a la sostenibilidad emocional de las empresas.

**S**in embargo, ¿qué porcentaje de esta población tiene vidas emocionalmente insostenibles que le dificultan su aparentemente lógica felicidad? ¿Qué porcentaje juega en ello el actual mundo de la empresa y cuál es su repercusión sobre su propia efectividad y legitimidad? ¿Qué podemos hacer para abordar este problema? Las siguientes líneas son algunos apuntes iniciales.

Entre el 50% y el 60% de nuestro absentismo laboral presencial (de lo que podría llamarse "absentismo psíquico" no hay cifras) está relacionado con el estrés emocional, según la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo 2002 que

realizó el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. La factura anual es demasiado alta, gira en torno a los 20.000 millones de euros como mínimo en toda la Unión Europea. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) afirma que el coste de los problemas de salud mental relacionados con el trabajo, incluido el estrés, representa el 3% del PIB de la Unión Europea (UE).

La idea de "sostenibilidad" y "desarrollo sostenible" ha entrado ya en el lenguaje empresarial práctico, haciendo referencia básicamente a la sostenibilidad económica dependiente de la preservación medioambiental, la cual va a acabar reper-

cutiendo en la sostenibilidad temporal a medio y largo plazo no sólo de los proyectos de empresa específicos, sino de nuestro mundo tal como lo conocemos hoy día.

Por otra parte, la dimensión emocional de la realidad humana, y por tanto de la realidad empresarial y de su gestión, ha estado prácticamente negada hasta hace bien poco tanto en el mundo académico de las escuelas de negocio como en el profesional. Es de agradecer en este sentido la aparición de la idea tan provocadora y popularizada de la "inteligencia emocional".



La efectividad de una empresa es la suma de su eficacia y su eficiencia. Conseguir lo que nos proponemos y hacerlo con el menor coste posible son metas bien razonables. Sin embargo, vivimos sutilmente atrapados y adormecidos por un sistema eficientista que cada vez pretende más resultados económicos con menos costes, aunque sin preguntarse ni por asomo a costa de qué. Esta es una pregunta de revolucionaria profundidad no sólo medioambiental, económica y ética, sino también emocional. ¿A costa de destruir la naturaleza?, ¿a costa de no tener tiempo para las tareas esenciales de la vida humana bien vivida? Al parecer, no hay tiempo ni para detenerse a pensar y a diagnosticar qué nos está ocurriendo y qué decidimos realmente hacer.

**"Poner libremente más vida en el trabajo y trabajarse más la vida".**

A inicios del s. XXI, estamos sufriendo en los países y regiones económicamente prósperas y "realistas" del planeta una pandemia de exceso de activismo laboral y falta de tiempo de calidad, de graves consecuencias negativas para nuestra salud emocional, social e incluso física. Esta percepción penosa de desapropiación de tiempo para las tareas esenciales de la vida humana bien vivida, tales como jugar, compartir, criar, meditar, imaginar, contemplar, amar, leer, acariciar, explorar, etc., (las cuales, por cierto, pueden desarrollarse parcialmente en tiempo laboral) está generando un empobrecimiento emocional, una irritabilidad y una tristeza personal masivas que contrasta llamativamente con nuestra formidable prosperidad tecnológica y material.



Es muy posible que nunca antes en la historia de los seres humanos hubiera ocurrido una "epidemia" de tal magnitud de exceso de actividad frenética asociada a falta crónica de tiempo para cosas con pleno sentido, de falta de calidad de las relaciones interpersonales y de vacío de la vida interior de cada persona, como la que está apareciendo en nuestros días a inicios del siglo XXI. Es más que probable que el deterioro actual del "mundo externo" tenga relación con este deterioro del "mundo interno" de millones de personas.

Los profesionales de las empresas afectadas por esta "epidemia" de quebrantamientos o fracturas emocionales presentan una sintomatología contradictoria: por una parte tienden a presentarse con un ego y unos signos de estatus de personas más o menos exitosas en sus respectivos ámbitos de actividad pero, por otro, manifiestan síntomas de un cierto deterioro personal, tales como:

- Falta de momentos de auténtico centramiento, de estar consigo mismo en paz y de disfrutar de la espiritualidad en cualquiera de sus manifestaciones (meditación, sensibilidad artística, poesía, etc.).
- Sopor selectivo ante todo aquello que no sirva para demostrar valía laboral sin fin, muchas veces en relación con falta de auténtica autoestima. Esto conlleva una inevitable atrofia cultural y expresiva.
- Falta de amabilidad, por lo que se llega a ser poco amado.
- Sentimiento íntimo de vacío, soledad, tristeza y creencia de que no se puede hacer nada por remediar la situación (Síndrome de "atrapamiento sin salida").

Está científicamente comprobado que en esta situación de desánimo íntimo e inhibición de fondo pese al esfuerzo de lucha y activación por aparentar dominio de la situación, el organismo es mucho más vulnerable a enfermar de otras patologías, algunas de ellas graves.

## ¿Trabaja usted en una empresa "emocionalmente insostenible"?

Horarios habituales no conciliables con la vida familiar y privada de calidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Cultura basada en el control y el temor al castigo más que en la confianza y el aprecio mutuo	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Temor a expresar hacia arriba lo que realmente se opina	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Bloqueo o desincentivación de la creatividad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Ausencia de detalles a todos los niveles	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Actitudes mayoritarias de poca escucha activa	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Etiquetamientos fáciles y muchas veces injustos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Falta de sonrisa, expresiones faciales tensas e incluso hostiles	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Abundancia de rumores, bulos y critiquesos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Falta de educación (por ejemplo, no pedir disculpas por nada, forzar cambios de conducta sin previo aviso, etc.)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	TOTAL=
Puntuaciones entre 75 y 100 = insostenibilidad emocional. Herramienta no validada estadísticamente, únicamente de uso generador de reflexión, diálogo y aprendizaje.	

Cuatro sugerencias de acción individual para amortiguar la insostenibilidad emocional de la empresa:

- Poner libremente más vida en el trabajo y trabajarse más la vida.
- Darse y reivindicar tiempo libre y propio para las tareas esenciales de la vida.
- Liberar la imaginación y la creatividad tanto en la vida laboral como en la privada.
- Atreverse a salir del "armario emocional" y vivir con menos miedos (miedo a expresarse espontáneamente, a ser uno mismo y ser expulsado del sistema, a la soledad, etc.). Como decía Horacio "a quien vive temiendo nunca le tendré por libre".

Cinco claves organizativas avanzadas para la construcción de una empresa emocionalmente sostenible:

- Recordar que "no sólo de pan vive el hombre", promoviendo y facilitando acciones que alimenten libremente el espíritu (momentos de silencio, sugerencias de lecturas de poesía, talleres de expresividad, retiros de meditación, etc.)

**Esta desapropiación de tiempo para las tareas esenciales de la vida humana bien vivida está generando un empobrecimiento emocional, una irritabilidad y una tristeza personal masivas que contrasta llamativamente con nuestra formidable prosperidad tecnológica y material.**

**Vivimos sutilmente atrapados y adormecidos por un sistema eficientista que cada vez pretende más resultados económicos con menos costes, aunque sin preguntarse ni por asomo a costa de qué.**

- Crear a lo largo del tiempo una cultura que formule y legitime valores ético-emocionales tales como la confianza, la expresividad, la autenticidad, la alegría o la sensibilidad, construyendo más espacios de alto rendimiento productivo basados en la confianza en la libertad responsable de las personas.
- Cuidar de forma sistemática e imaginativa una "tecnología de detalles" en todos los aspectos emocionales de los procesos humanos de búsqueda, selección, ingreso, motivación, cambios, promoción y desvinculación.
- Diseñar y poner en marcha un proyecto específico de equilibrio trabajo-vida orientado a "poner más vida en el trabajo y trabajarse más la vida".
- Cuidar de forma exquisita la buena comunicación interna.

Todos los seres humanos tenemos 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 trabajamos y vivimos no lo favorezcan en absoluto. O confiamos en ello a modo de optimistas inteligentes o nos vamos al desastre como sociedad. No hay muchas más salidas. ■