

Knowledge Works



“Nuestras organizaciones priman lo racional y se muestran insensibles respecto de los sentimientos que nos hacen verdaderamente humanos (...)”

Tres músculos

“Y esos hombres que tú admiras, que parecen visigodos, mucho músculo, poco cerebro y luego lloran como todos” Te quiero (Siniestro Total).

Años atrás, durante una visita a la casa de mis padres en San Sebastián, mi abuela materna (que en ese momento tenía unos 90 años) me hizo un comentario aparentemente inofensivo cuando me vio sentado en la cama tecleando en el portátil. “¿Qué estás haciendo?” me preguntó. “Estoy trabajando, amona” (abuela en vasco) le contesté. “Ah, es que vosotros trabajáis con la cabeza.” Para ella, el concepto de trabajo estaba directamente relacionado con lo que había vivido: el cultivo de la tierra y la cría de animales en el caserío, donde las jornadas venían marcadas por el clima (de sol a sol) y la fuerza física, y su alimentación correspondiente, tenían una importancia capital. Nosotros habitamos la era en que

organizaciones y trabajadores del conocimiento acaparan el protagonismo. La materia gris y la potencia intelectual han sustituido a las materias primas y a la potencia física.

Acaban de finalizar los Juegos Olímpicos de Rio. Resulta sencillo encandilarse ante semejante despliegue de poderío deportivo que va desde los gigantescos jugadores de baloncesto y los fornidos levantadores de pesas hasta las diminutas gimnastas y las livianas maratonistas. La deslumbrante colección de cuerpos musculosos que pudimos admirar durante 2 semanas nos regalaron innumerables exhibiciones de fuerza, velocidad, potencia y resistencia. Pero, detrás de tal exuberancia atlética, existen 2 músculos que son los verdaderos artífices de todas las proezas: El cerebro y el corazón. A lo largo de la competición, me tomé la molestia de revisar las declaraciones de algunos destacados participantes y

descubrí un patrón que se repetía constantemente: para todos ellos, el secreto está en la mente. Carolina Marin, medallista de oro definió el bádminton como una “*actividad intelectual*”. El recién accidentado Bruno Hortelano, flamante campeón de Europa de 200 metros declaraba poco antes de las semifinales olímpicas que “*el entrenamiento mental es la diferencia*”. Sergio Scariolo, entrenador de la selección española de Baloncesto afirmaba “*nuestra fuerza está en la cabeza y el corazón, no en las manos y en los músculos*”. Mireia Belmonte, nadadora multimedallista, hablaba de “*no dejarse llevar por las emociones y soportar la presión*”. ¿No es curioso qué atletas y entrenadores den tanta importancia a la razón y a las emociones, esos músculos intangibles que permanecen ocultos a la vista del espectador? Los vascos, por ejemplo, hemos sido un pueblo que tradicionalmente prestó especial atención a la fuerza física. Basta revisar nuestros deportes rurales

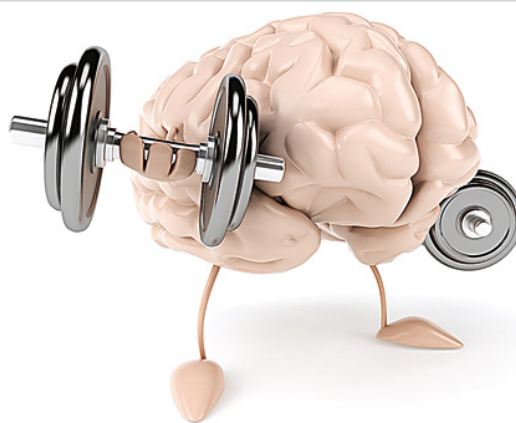
POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl



(levantar piedras, cortar troncos, remar, segar hierba, etc.) y la cantidad de dinero que se mueve en las apuestas, para comprobarlo. Más recientemente, fuimos mutando hacia una sociedad “cerebral”, con un pujante desarrollo industrial y empresarial. Sin embargo, no estamos al mismo nivel en el ámbito de la inteligencia emocional, sobre todo si nos comparamos con otros pueblos que, peyorativamente, consideramos sub-desarrollados pero mantienen una relación de armonía plena con la naturaleza y consigo mismos. ¿Cómo tratan las empresas y el sistema educativo estos músculos?

Los músculos en la empresa

La fuerza física. WALL-E, galardonada con el Oscar a la mejor película de animación en 2008, muestra a los humanos en el siglo XXIX como seres obesos y deformes, que pasan el tiempo acostados y se desplazan mediante sillones voladores. Hoy resulta difícil encontrar organizaciones donde las personas realicen trabajo físico pesado. El rol que le entregamos a la tecnología fue descargarnos de lo que no queremos o no podemos hacer. Todo lo que queda fuera de nuestro alcance, lo abordamos mediante herramientas tecnológicas: Teléfono para hablar, radio para escuchar, televisión para ver, internet para comunicarnos e informarnos, avión, tren, barco, cohete, coche, moto o bici para desplazarnos más lejos y más rápido, maquinaria para levantar, perforar, cortar, fundir... Nadie te obliga a usar la tecnología pero sin ella, el mundo se reduce a lo que te permite tu cuerpo. Toda tecnología es conocimiento, algo que el ser humano ha aprendido y sistematizado para su uso. Es un hecho que la tecnología está cambiando nuestra forma de trabajar, no solo las profesiones que desempeñamos sino también cómo y dónde las desempeñamos. La tecnología siempre complementó nuestros músculos y cada vez



“El mundo empresarial es indudablemente un entorno gobernado por la razón (...)”

potencia más nuestro cerebro pero está lejos de ayudarnos de la misma forma con las emociones. Las capacidades físicas jugaron un papel primordial durante una parte importante de la historia de la humanidad. La fuerza bruta ha sido el factor decisivo para ganar guerras, dominar naciones y someter personas hasta nuestros días. En las organizaciones innovadoras, se trata de un elemento que no ejerce influencia alguna. El foco se ha corrido hacia aspectos como la salud física y mental (y su impacto en el absentismo y en la productividad) y la seguridad. El deporte tiene todavía un lugar preminente en nuestra sociedad pero básicamente como espectáculo. Admiramos a los deportistas y celebramos sus hazañas porque conservamos nuestro instinto de animal primitivo. El boom reciente que vive la industria relacionada con la actividad física (gimnasios, alimentación, ropa) refleja el intento por no descuidar el cuerpo que, a fin de cuentas, es nuestro vehículo vital. Cuando eres niño, haces deporte porque te entretiene, es un juego y lo disfrutas. Cuando eres joven, lo cuidas por estética y para atraer al sexo opuesto (o al mismo). Cuando entras en la madurez, lo mimas por cuestiones de salud.

El cerebro. El mundo empresarial es indudablemente un entorno

governado por la razón. Los procesos de contratación buscan seleccionar a los alumnos con los mejores resultados académicos. La mayoría de los directivos son ingenieros cuya cotización se incrementa a medida que acumulan MBAs y otros títulos. Una organización es una máquina lógica diseñada a partir de procesos, productos, políticas, planes, objetivos, indicadores, evaluaciones, recompensas, rankings, etc., fruto de un concienzudo análisis y donde todo está fríamente calculado. Sin embargo, tal demostración de potencia cognitiva no garantiza el éxito. Es habitual que las empresas coincidan en el diagnóstico de sus principales problemas: errores repetidos, ruedas que se reinventan, dificultad para colaborar y compartir, diferente desempeño entre personas o equipos, conocimiento que se pierde con la marcha de expertos clave, etc. La explicación es sencilla: las empresas no tienen cerebro (ni memoria) y por tanto, tienen grandes dificultades para aprender, lo que las vuelve ineficientes. Sorprendentemente, aunque las organizaciones basan su funcionamiento en las neuronas de sus integrantes, jamás se han tomado la molestia de crear un músculo cerebral corporativo. Y cada día pagan las consecuencias cuando comprueban que su obstinación por la planificación y ejecución racional

no son suficientes para lograr sus objetivos. Las personas somos más inteligentes que las instituciones para las que trabajamos.

El corazón. En las últimas 2 décadas, coincidiendo con la publicación del libro de Daniel Goleman “La inteligencia emocional”, el mundo empresarial empezó a hablar con entusiasmo de las habilidades blandas. El liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, el compromiso y hasta la felicidad, se convirtieron en elementos venerados e infaltables en el lenguaje laboral. Los directivos reconocen que la mayor parte de sus desafíos no se resuelven incrementando el stock de conocimiento técnico. Saben que todos los intangibles relacionados con el manejo de personas son los que hacen la diferencia en los resultados. Sin embargo, ese mundo les es ajeno (jamás nadie les enseñó cómo gestionar estados de ánimo) y les infunde miedo. Adentrarse en un territorio desconocido, que no dominan, implica arriesgarse a quedar en evidencia. Y por tanto, siguen dejándolo de lado. Esas habilidades y comportamientos “deseables” son elegantemente delegadas a las áreas de RRHH cuya solución consiste en impartir una colección de cursos que no generan impacto alguno. Desde siempre hemos sabido que las decisiones no son racionales sino emocionales. Las personas se mueven por las emociones y no por argumentos lógicos. Será imposible llevar a nuestras organizaciones a un nuevo estado de desarrollo mientras sigamos teniendo líderes y profesionales con su capacidad emocional atrofiada. El desequilibrio entre las competencias técnicas y los conocimientos emocionales es muy peligroso (los denomino conocimientos porque se pueden aprender y mejorar con la práctica y la actitud adecuada). La consecuencia es que nuestras empresas resultan inhumanas: son poco acogedoras, compasivas, cariñosas o solidarias lo que repercute directamente en sus resultados. No es casualidad que las



organizaciones estén dominadas por hombres. El sexo masculino se caracteriza por ser individualista, competitivo y más inclinado al uso de la fuerza. Nunca hemos vivido una época en que las mujeres, que tienen mayor predisposición hacia lo colectivo y por el mundo de los afectos, sean las que tomen las decisiones.

Los músculos en la educación

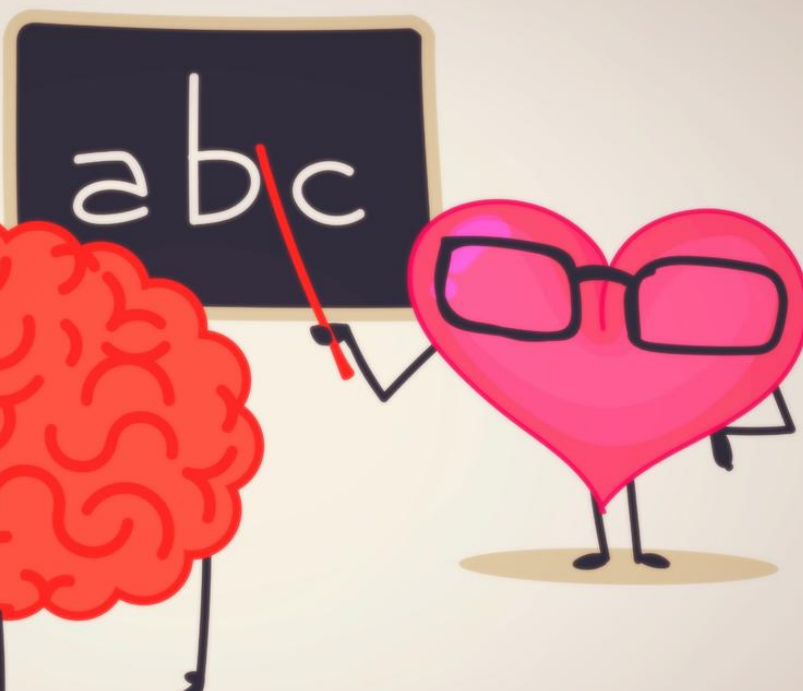
La fuerza física. En el colegio, la educación física siempre ha sido una asignatura menor, quedando relegada a actividades extracurriculares y a los breves espacios del recreo. El deporte, en términos educativos, está absolutamente sub-utilizado lo que resulta un despropósito inexplicable. Cualquier persona que haya practicado una disciplina deportiva con cierta rigurosidad sabe que es un escenario inigualable para desarrollar tanto aspectos personales (autoestima, disciplina, honestidad, tolerancia al fracaso...) como habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación, compromiso, manejo de conflictos, respeto...). Cuando James Naismith, inventó el baloncesto en 1891, buscaba la forma de potenciar el desarrollo físico e intelectual de sus

alumnos. El slogan “*mens sana in corpore sano*” de los romanos quedó en desuso.

El cerebro. Me he referido muchas veces a que en la escuela y en la universidad, las capacidades cognitivas no tienen rival que les haga sombra. Basta con revisar cualquier curriculum para comprobar que lo único que se enseña y se evalúa son elementos intelectuales. Cuanto más sepa un niño de matemáticas, física o historia, más inteligente lo consideramos. En Chile, como pasó en España, se ha armado un gran revuelo ante la amenaza de eliminar la asignatura de filosofía. De repente, a todo el mundo le parece esencial la filosofía. Evidentemente, no hay nada más importante que desarrollar la capacidad de pensar por uno mismo. Pero no nos engañemos, la asignatura que hoy se imparte es Historia de la Filosofía (acceso a las ideas de eminentes pensadores) lo que no tiene nada que ver con aprender a pensar críticamente.

El corazón. Como cabía esperar, la educación deja de lado el ámbito de las emociones. No es casualidad que nuestros adultos sean analfabetos emocionales cuando el modelo educativo siempre marginó,

“Nuestras organizaciones priman lo racional y se muestran insensibles respecto de los sentimientos que nos hacen verdaderamente humanos. Consideran al corazón y sus asuntos como un estorbo sin darse cuenta de que son la única salida. Más cerebro no va a mejorar las cosas.”



conscientemente, esa dimensión del ser humano. Si mañana se tomara la decisión de incorporarlo en el currículum, nadie sabría quién podría enseñarlo (no tenemos profesores de Empatía), cómo enseñarlo y menos aún, cómo evaluarlo. En esta máquina de precisión llamada sistema educativo, el fin último de un colegio consiste en ordenar a los jóvenes (empezando desde el más listo) para facilitar el trabajo de selección de las universidades que repiten el mismo proceso para las empresas. Tenemos un sistema educativo que genera emociones negativas como presión, estrés y miedo. Este no es un tema que se resuelve incluyendo nuevas asignaturas sobre emociones sino cambiando la escala de prioridades. Dado que el manejo de las emociones no se enseña en el colegio, solo quedan 2 opciones: Te las arreglas para aprenderlo a lo largo de tu vida mediante ensayo y error. O la familia trata de hacerse cargo, a pesar de que los padres desconocen cómo abordarlo porque tampoco nadie les enseñó a ellos. Y de esa forma, el círculo se reproduce eternamente...

Conclusiones

Garbiñe Muguruza, ganadora de

Roland Garros y finalista en Wimbledon está atravesando una profunda racha de malos resultados. Hace 1 semana, durante el partido en que fue eliminada, en segunda ronda del US Open, gritó repetidamente una frase que resume su problema: “Es mi cabeza”. Cuando éramos veinteañeros, un amigo solía decir “soy un ser analítico pero emocional”. Cuando los atletas afirman que la clave estriba en la parte mental, están hablando de intangibles como la perseverancia, la resiliencia, la concentración, la confianza en sí mismos... que, aunque ellos los sitúan en el cerebro, son obviamente componentes emocionales. Mats Wilander lo expresa perfectamente en una entrevista: “si tienes mucha fuerza empleas menos tiempo en pensar, pegas golpes ganadores y no piensas tanto. Pero si no tienes esa fuerza, tú mente tiene que trabajar mucho más”.

Aunque casi nadie está satisfecho con la sociedad que hemos creado y la cantidad de problemas que nos agobian, no tenemos motivos para quejarnos. Estamos cosechando lo que sembramos: vivimos obsesionados con los números, solo valoramos aquello que se puede

medir, nos desvivimos por términos como eficiencia, producción, competencia, consumo, crecimiento, etc. Y consecuentemente, educamos, contratamos, pagamos y promovemos para lograr esos fines. Nuestros colegios y universidades solo enseñan aquello que es fácil de medir en un examen. Nuestras organizaciones priman lo racional y se muestran insensibles respecto de los sentimientos que nos hacen verdaderamente humanos. Consideran al corazón y sus asuntos como un estorbo sin darse cuenta de que son la única salida. Más cerebro no va a mejorar las cosas. ❖



Knowledge Works

www.knowledgeworks.cl