

TIP

Trabajo inteligente productivo

Ensayo sobre las necesarias convicciones de los líderes y los empleados para su crecimiento personal y el de las organizaciones.



Jaime Alberto Leal Afanador

TIP
TRABAJO INTELIGENTE PRODUCTIVO
Jaime Alberto Leal Afanador

ISBN: 978-958-49-7496-9
e-ISBN:978-958-49-7509-6

©2022, Bogotá D.C

Esta obra está amparada por:
Artículo 333 de la Constitución Política de Colombia
Artículo 671 del Código Civil
Ley 23 de 1982; Ley 33 de 1987; Ley 565 de 2000, de los Derechos de autor morales y
patrimoniales

Artículo 91 de la Ley 23 de 1982
Artículo primero de la Ley 44 de 1993

Y la protección del *Copyright*.

El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del *Copyright* al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio, sin permiso.

Las caricaturas aquí expuestas están debidamente amparadas por la licencia 878538/Shutterstock.com

Agradecimientos

A mi familia, en especial a mi esposa y mis dos hijas por comprender el valor del tiempo que les pudiese faltar de mi parte, por haberlo dedicado cada nuevo día a impulsar una causa social educativa pública colombiana de servicio y de reflexión hecha gestión y resultados en las últimas casi cuatro décadas de mi existencia.

A todos aquellos líderes que, con su verdad, compromiso e inteligencia me enseñaron el valor del trabajo inteligente y productivo.

También, y como paradoja, agradezco a aquella minoría que me inspiró para caracterizar, en este ensayo, a los líderes falsos y a los trabajadores improductivos. Sus verdades me ayudaron a comprender en parte el porqué de su contexto.

Cómo no agradecer al equipo tecnográfico y a los asesores de comunicación que con sus luces y trabajo creativo enriquecieron cada idea planeada en este libro.

Por último, a usted amable lector, por dedicar un poco de su valioso tiempo para, ojalá, entender los mensajes que pretendo proactivamente dejar consignados y para comprender el nuevo significado del TIP, en este mundo de permanente cambio, para transformar las crisis en oportunidades proactivamente.

Tabla de contenido

Agradecimientos	7
1. El porqué de este ensayo	13
2. Naturaleza y alcances del trabajo	25
El trabajo, su génesis e impacto en la humanidad.....	25
El trabajo como fuente de realización	33
El trabajo inteligente.....	38
El trabajo productivo.....	42
3. La necesaria transformación sistémica organizacional.....	47
La integración sistémica en la Organización	48
El “pegamento” que fortalece los sistemas.....	51
Liderazgo ético y comunicación efectiva	54
4. Gestión de la Complejidad Organizacional	61
El valor de y la Simplificación Estratégica.....	67
5. Los Valores Humanos, base del TIP	71
El TIP y las experiencias del ciclo vital	84
El Compromiso Real.....	84
La Comunicación franca, directa y efectiva	89
6. Los antivalores que impiden consolidar una cultura TIP.....	93
7. La neurociencia y el TIP	103
8. El trabajo humano improductivo	125
9. Dispositivos estructurales para el TIP	143
Los postulados de organizaciones sistémicas TIP.....	152
Lineamientos básicos de actuación, perfiles y roles	154
Impactos en la gestión del TIP	157
La real capacidad del trabajo en equipo y el potencial de las redes de trabajo.....	160
La visión colectiva como propósito comprendido y compartido	163

La cultura del equipo exitoso desde la solidaridad entre todos y con cada uno	165
La correlación armónica de talentos e inteligencias.....	166
La motivación creativa gestada por el interés compartido hacia la innovación	171
La superación de la vulnerabilidad organizacional como fuerza de protección integral	174
La seguridad y confianza en el otro y en los otros	176
10. Diez Competencias para un liderazgo transformacional	179
11. La filosofía detrás del TIP	205
12. Reflexión final en torno de un buen café colombiano	217

Tabla de gráficas

Gráfica 1. Fuente: Elaboración propia.	20
Gráfica 2. QR libro Educación, virtualidad e innovación	33
Gráfica 3. Fuente: Elaboración propia.	41
Gráfica 4. Fuente: Elaboración propia.	50
Gráfica 5. Valores personales claves en la organización TIP. Fuente: Elaboración propia.	73
Gráfica 6 Preceptos de una organización TIP. Fuente: Elaboración propia.	76
Gráfica 7. Antivalores que van en contra de una cultura TIP. Fuente: Elaboración propia.	95
Gráfica 8. Conductas derivadas de la soberbia. Fuente: Elaboración propia.	98
Gráfica 9. El cerebro humano. Fuente: Elaboración propia.	110
Gráfica 10. Tecnologías y disciplinas disruptivas. Fuente: Elaboración propia.	113
Gráfica 11. Las inteligencias múltiples según Gardner. Fuente: Elaboración propia	118
Gráfica 12. Empresas que fueron exitosas y desaparecieron como en un hoyo negro. Fuente: Elaboración propia	135
Gráfica 13. Sobrecarga laboral. Fuente: Elaboración propia.	140
Gráfica 14. Fuente: Elaboración del autor.	141
Gráfica 15. Identidad axiológica de la UNAD. 2022.....	150
Gráfica 16. Identidad teleológica de la UNAD. 2022.....	151
Gráfica 17. Fuente. Lorenzo Garcia Aretio. De la educación a distancia a la educación virtual	161
Gráfica 18, Fuente: Abraham Maslow, elaboración propia.	162
Gráfica 19. Fuente: Elaboración propia.	166
Gráfica 20. Fuente: Elaboración propia.	171
Gráfica 21. Fuente: Elaboración propia.	174
Gráfica 22. Fuente: Elaboración propia.	176
Gráfica 23. Inspirado en el video: La carreta, el trabajo en equipo ¿?. Fuente: Elaboración propia.	212
Gráfica 24. Fuente: Elaboración propia.	213

1. El porqué de este ensayo



Hablar de “Trabajo Inteligente Productivo” (en adelante TIP) puede parecer un asunto relativamente fácil de comprender por parte de cualquiera. Simplemente se dirá, en primera instancia, que es el trabajo que se caracteriza por ser inteligente y productivo. Pero entender esto en toda su dimensión y, sobre todo, llevarlo a la práctica, es mucho más complejo y desafiante de lo que puede imaginarse.

Escribir sobre el trabajo es aparentemente simple, pero a la vez demanda una desafiante comprensión. Es similar al reto que significa describir, al mismo tiempo, el cuerpo físico y la mente humana. Por ello, con este escrito, a manera de ensayo, pretendo dar un aporte a una reflexión hoy extendida sobre el trabajo en el siglo XXI en los diversos, y cada vez

más demandantes, contextos organizacionales.

Lo he comprobado con educadores, empresarios, políticos, emprendedores, cientos de líderes universitarios, brillantes profesionales, académicos, coordinadores de equipos y padres de familia, quienes de una forma pronta pueden describir, por separado, qué les significa la palabra “Trabajo”, qué conlleva la palabra “Inteligente” y qué el término “Productivo”, pero definir y ejemplificar el TIP como una única unidad y sus impactos, se torna desafiante.

Es así como cuento una experiencia vivida y confirmada por mí en la práctica organizacional, en la que el TIP se ha constituido en un amplio escenario que se soporta en el diseño de innovadoras formas y normas de trabajo, con una estructura orgánica sistémica que permite cumplir, en cualquier organización -pública o privada-, sus objetivos misionales y estratégicos con alto nivel de eficiencia y bienestar.

En mi condición de **rector de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD**, la más grande institución acreditada en alta calidad de educación superior de Colombia, debo concentrarme, todos los días, para que mi equipo de líderes en todo el país se inspire, coordine, planee y desafíe también a sus equipos para obtener los mejores resultados en el servicio a una comunidad de más de 180 mil estudiantes, 130 mil egresados y casi cinco mil funcionarios. La apuesta de la UNAD por confirmarse como una de las más grandes instituciones de educación superior, tanto de Colombia como de América Latina, en cantidad, calidad, innovación, servicio y solidaridad con todos quienes necesitan la educación como una oportunidad para transformar positivamente sus vidas nos reta cada día en la búsqueda de innovadoras estrategias



que procuren nuevas metas y logros de impacto y movilidad social educativa.

La dimensión de nuestra organización y por, sobre todo, el compromiso social, no nos permite darnos el lujo de limitarnos a cumplir listas básicas de chequeo, estándares mínimos de calidad, de servicio, hacer siempre lo mismo y no evolucionar cuando hacerlo es lo que la historia nos demanda. Por ello, nos hemos visto, como colectivo, positivamente desafiados a afianzar un trabajo inteligente productivo -TIP- bajo diversas circunstancias y retos, que invitan a cada quien a conocer, entender y vivir el TIP bajo circunstancias que hoy les quiero compartir.

Hasta hoy, por un lado, buena parte de las normatividades aplicables al trabajo laboral se orientan a asegurar el cumplimiento de funciones básicas y específicas en torno de unos cargos, aunque paradójicamente esa misma circunstancia limita el accionar del trabajador impulsándolo a tareas repetitivas, desestimulantes y, las más de las veces, mecanizadas en su transcurrir cotidiano.

Ello tiene como efecto, de largo plazo, que millones de trabajadores sean consumidos por el aburrimiento y la queja como constante del devenir ocupacional, tanto en el sector público como en el privado. Mientras que al primero le puede contagiar, negativamente, la parálisis, el conformismo y la burocracia, en el segundo -el privado- el afán utilitario por la ganancia netamente económica y la rivalidad profesional subsume en nuevas formas esclavitud a millones de personas en el mundo. En una u otra organización, creadas para servir a otras personas, el trabajo mal hecho se caracteriza por la ineffectividad, por la mediocridad, por el clientelismo y por el escaso impacto en las necesidades de los ciudadanos.



No todas las personas pueden, voluntariamente, llevar a la práctica el consejo de Confucio de elegir un trabajo que les guste para no tener que trabajar un día en la vida. Pero, más allá de las motivaciones y circunstancias por las cuales los colaboradores llegan a una organización, esta (y sus líderes) tienen la responsabilidad ética, personal, social y laboral de contribuir a que su entorno sea edificante, placentero, y que no se apropie indebidamente de la vida de sus colaboradores.

La pandemia del Covid-19 -sobre la que tanto se ha escrito por su impacto en las relaciones humanas, la productividad, la convivencia social y el acercamiento del mundo gracias al internet y a las redes sociales, en general, el cambio permanente que caracteriza esta época, en gran medida impulsado por la tecnología y por las tensiones político-económicas mundiales, han replanteado los tradicionales paradigmas del trabajo, sus formas de realización y sus resultados.

Aquellas organizaciones que han regresado a la presencialidad, tras el aparente éxito en la batalla contra la pandemia, que siguen realizando sus actividades, roles laborales y diseño de trabajo de la misma forma como lo hacían antes del Covid-19, posiblemente están llamadas a reinventarse. No aprender de la pandemia, no mejorar las prácticas sociales y laborales de los empleados, es un error imperdonable para cualquier comunidad laboral máxime cuando de manera silenciosa este cambio ya se venía gestando, incluso, desde décadas atrás.



"Diversas organizaciones de toda índole que no promuevan e integren nuevas e innovadoras formas de la acción laboral tras la pandemia, pasarán a ser organizaciones anacrónicas y serán llamadas a desaparecer, de no reinventarse"

Jaime Leal



En virtud de los nuevos desafíos generados por el avance sin precedentes de las tecnologías disruptivas, el TIP requiere la cualificación innovadora del talento, la conservación de los valores claves de todo buen ser humano y la interiorización sobre nuevos enfoques para un cambio sin precedentes que privilegie el valor del trabajo creativo.

El concepto de “Trabajo Inteligente Productivo” que hasta hoy no es común y no se halla en el argot de las organizaciones convencionales ni en la normatividad laboral, lo acuño a partir de un análisis riguroso y de múltiples y certeras experiencias a lo largo de varias décadas. Las reflexiones aquí presentadas, sustentadas en la experiencia profesional y organizacional, mis estudios y el intercambio de ideas con cientos de líderes van especialmente dirigidas a aquellos que entregan su inteligencia, talentos y fuerza laboral a miles de emprendimientos familiares, empresas y organizaciones multinivel públicas o privadas.

Este ensayo ha sido escrito ante todo con conciencia crítica y con el interés de aportar al impacto social solidario, a lo que se hace diariamente en cada organización para que sus resultados sean de verdad fruto del esfuerzo individual y colectivo comprometido y así avanzar en la concreción extendida del TRABAJO HUMANO DIGNO.





El TIP no es un privilegio de determinadas organizaciones, es una nueva forma de abordar el trabajo, para crecer personal y profesionalmente y para producir más y mejor con sentido de calidez y buen servicio.

El TIP permitirá transitar adecuadamente hacia esta nueva evolución societaria en la que las nuevas interacciones y la debida adopción de la tecnología den respuesta efectiva a sus expectativas y necesidades. Es, también, un necesario aporte a la sostenibilidad del planeta y a la sustentabilidad de todo tipo de especies vivas.

Hoy, que estamos en la obligación de potenciar una transformación radical y solidaria no solo de la forma de trabajar sino especialmente del convivir como parte de un gran colectivo planetario, es menester, casi obligado, dejar de lado la vocación depredadora de algunos poderosos con el resto de la humanidad, con sus congéneres y contra nuestra casa: El planeta Tierra.

A lo largo del texto desarrollaré el concepto en detalle. Por ahora, quiero adelantar una claridad determinante: **El TIP no es solo la simple suma de tres conceptos esenciales para el ejercicio laboral y creativo: Trabajo + Inteligencia + Productividad.** Hay un valor humano que impregna y enriquece cada uno de estos conceptos y al TIP en general, me refiero a la solidaridad. Porque un trabajo sin solidaridad no enriquece a la sociedad; porque un ejercicio del intelecto sin solidaridad infla insulsamente el ego; y porque positivos resultados organizacionales (productividad) sin solidaridad no permiten trascender ni crecer como comunidad de trabajo ni



como generación humana aportante a los nuevos descendientes de nuestra especie.

Solamente quienes viven y desarrollan un liderazgo transformacional, sienten y aprecian estos valores, promoviendo el respeto y el orgullo por la organización donde trabajan para crecer ellos y todos quienes le rodean. También analizo dicho liderazgo más adelante.

El TIP es un ejercicio colectivo organizacional, pero también personal. El uno se condiciona, y progresa, en su relación con el otro. De esta forma se vivencia una real acción transformadora, que alcanza a todos en la organización. De hecho, el sueño es que en cada líder transformacional surja un espíritu que ilumine el TIP, especialmente a partir de la influencia y el ejemplo que direcciona una organización para que este sello sea plasmado desde la motivación inspiradora y del permanente autodesafío intelectual, ético y moral.

El aprendizaje continuo de cada empresa nace en el propio aprender de cada trabajador, y tanto en lo personal como en lo organizacional, deben vivirse, siempre, estas cinco premisas indispensables:





Gráfica 1. Fuente: Elaboración propia.

Cuando estas premisas de acción se visibilizan en la cultura organizacional, de forma libre y espontánea, comprometida y sentida de corazón, se prepara el camino para la realización individual y colectiva de los integrantes de las redes y equipos que dinamicen el TIP. Una organización TIP, así fundamentada, tiene vía libre para su mejoramiento sostenible, para la debida valoración y potenciación de sus competencias y para aprovechar todo tipo de oportunidades para fortalecerlas en el bien común.

Quiero compartir una situación que viví, hoy vista como anécdota, y que me permite -creo- ayudar a comprender estos



conceptos. Hace unos años me encontraba en Nueva York cenando en un restaurante vietnamita. Tras una pésima calidad en el plato y un deficiente servicio en el menú que pedí, pagué la cuenta y salí sin dejar ninguna propina. Estimé que no la merecían quienes me sirvieron. A pocos metros de la puerta de salida, cuando ya caminaba por la calle, varios meseros salieron detrás mío gritando de forma reiterada la palabra “Tips Tips Tips Tips” (en inglés, propina), en referencia a que no les había dejado el porcentaje requerido para premiar su servicio. Pasados los años comprendí mi injusticia con estos meseros puesto que supe, luego, que su única fuente de ingreso eran las propinas en la explotación abusiva de su patrón. Ello me llevó a reflexionar que el TIP también requiere de dos componentes esenciales: la garantía de un buen servicio por parte del proveedor y la satisfacción del cliente por haberlo disfrutado.

A lo largo de los siguientes capítulos, presento amigables reflexiones sobre estos temas, así como la importancia de la solidaridad como un valor extendido que nos debería acompañar a todos los humanos en la relación con todos nuestros congéneres, sin nunca llegar a confundirla con lástima, limosna o dádiva por sentir pesar o desprecio hacia otro u otros.

Los valores que fundamentan el TIP son la esencia que permite proyectar, genuinamente, una organización en la que el bienestar y la felicidad sean sus sellos distintivos. La sola eficiencia de las empresas, ajena a la felicidad de sus integrantes, termina subestimando el aporte individual y evaluando a los empleados como piezas de un engranaje, más que valorándolos como personas. Y la sola búsqueda de la felicidad, más exigente, no se sacia únicamente con



manuales de funciones, buenos salarios y errónea complicidad.

Esto significa que el TIP debe mover a todos los integrantes de una organización a pensar, a proponer y a lograr, a la luz del compromiso genuino y del entendimiento sobre el ser y el quehacer organizacional, la interacción dialógica y el saber que produce el aprendizaje.

Estoy convencido que es así como la acción organizacional se convierte en una espiral virtuosa que fomenta las redes de pensamiento y fortalece los ámbitos de actuación de los trabajadores y líderes que, insisto, sin importar su cargo, aportarán para recrear un clima laboral armónico, clave para el TIP; en el que se exprese la voluntad creativa, se realice la práctica de la libertad, el ejercicio de la creatividad y el bienestar que produce una felicidad propia de la verdad laboral, sin restricciones ni espacio a la mediocridad y a la torpeza.

Y es que el TIP como tal, no es nuevo en la cotidianidad de la humanidad, porque la capacidad innata de pensar marcó, marca y marcará para siempre la gran ventaja competitiva que hoy nos debería llenar de esperanzas positivas siempre y cuando la acompañemos de voluntades buenas y proactivas para pensar y lograr con nuestro espectacular cerebro un futuro feliz, halagüeño para toda la humanidad, poniendo al servicio de ella todos los conocimientos de frontera y tecnologías de punta. Sé que para muchos este sueño sonará cursi, pero para miles de millones es y será un gran faro de transformación que no es imposible conseguir.

En concreto, todo esto constituye una reflexión sobre cómo encarnar dentro de cada empresa una cuna de líderes transformadores, que impulsen el necesario pensamiento



solidario, con mentes abiertas y dispuestas a servir, en cuya vivencia se incorporen los valores al servicio de los ideales organizacionales como requisito de todos sus integrantes para que, además, se defienda y proyecte el hábitat planetario con un carácter transformador e inspirador, siendo parte de una visión compartida desde el arte del dominio personal, de la apertura mental y de la fuerza espiritual. La cultura de crecimiento personal y de servicio inspirada en el mejoramiento continuo de todos y para todos, en empresas TIP, reflejará la armonía entre los proyectos de vida de sus integrantes y los de sus organizaciones, y conducirá, más fácilmente, al camino de la felicidad.

¡Gracias por acompañarme con su lectura en estas reflexiones, ojalá resulten importantes para su cotidianidad!

Jaime Alberto Leal Afanador



2. Naturaleza y alcances del trabajo



¿Cómo convencernos, cerca de ocho mil millones de personas que, entre todos, podemos construir una humanidad con un valioso y equitativo sentido del actuar planetario donde todos podamos ser felices y garantizar el bienestar?

El trabajo, su génesis e impacto en la humanidad

El concepto de trabajo es tan antiguo como la presencia misma del hombre en la Tierra. Hace 2.5 millones de años,



justo al inicio de los tiempos más primitivos, nuestra especie lidió y derrotó a gigantes y feroces criaturas. Esto, de por sí, ya era una forma de trabajo: luchar para sobrevivir. Así, con sus manos, su fuerza, rocas y palos, el ser humano fue descubriendo, poco a poco, sus capacidades para modificar (trabajar) el entorno y acomodarlo a sus intereses.

Luego, gradualmente fue despertando su creatividad para construir un techo, para diseñar su ropaje, para hacer fuego para encontrar calor, cocinar alimentos y para construir herramientas rudimentarias que potenciaban, de una forma inimaginable, la fuerza y habilidad de sus manos.

Lo que inicialmente se vio como una fuente de supervivencia individual y colectiva se fue convirtiendo en la posibilidad de querer conquistar el entorno al precio que fuera, inclusive llegando a depredar otras especies del planeta Tierra.

Es en esta evolución donde el hombre (Homo) desde su condición de Sapiens (Sabio, o con capacidad de ejercer la inteligencia) pone a prueba el desarrollo de su pensamiento, a diferencia de otras especies animales que habitaban y cohabitan el planeta. Así, conquistó lugares inhóspitos, creó religiones, imaginó nuevas realidades, configuró culturas, construyó imperios, organizó mercados y hasta usó su economía para constituir un estatus, que muchas veces alternó con guerras fratricidas en las que destruyó lo hecho y lo volvió a construir de otras formas, gestando utopías que le han dado más valor a lo material que a lo espiritual en el transcurrir de su breve existencia, si se compara con otros seres del planeta.

En la medida en que el hombre desarrolló su interacción sobre la naturaleza y se nutrió de sus recursos (especialmente desde las revoluciones agrícolas, pecuarias y de la

explotación del suelo y del subsuelo) ha podido garantizar, primero, su subsistencia, luego los modos de dominio sobre sus propios congéneres y demás seres vivos. Esto ha significado un actuar inteligente pero también torpe a lo largo de los siglos, con los que ha atropellado, también, a su propia naturaleza carente, ocasionando desigualdad, exclusión e inequitativa distribución de la riqueza material, al igual que una subvaloración de su naturaleza dual, en una ruptura sin precedentes con su ética y su moral humana, al beneficiar a unos pocos, acompañado de una insaciable explotación de grandes recursos naturales de nuestro hábitat por más de dos mil años de manera inmisericorde.

Es justo ahí donde el trabajo, que debería dignificar (esto es, favorecer el crecimiento personal, espiritual y ético de las personas, sin sacrificar sus principios esenciales), se transforma en una acción que a muchos mortifica y a otros corrompe en su espíritu constructivo.

Si bien el trabajo físico hoy y en el futuro no podrá ser sustituido del todo, en muchas de las labores cotidianas de la humanidad, la robotización y la *big data* utilizada actualmente con grandes perspectivas de desarrollo, a través de algoritmos que direccionan la inteligencia artificial, seguirán sustituyendo con mayor eficacia y cada vez más, las labores y oficios que requieren el trabajo multitudinario de miles de personas en el planeta.

También es cierto que los niveles de intereses ocultos propician un desarrollo desigual de las naciones y que las multinacionales, en especial aquellas dueñas de los bienes productivos, hacen que dichos cambios requeridos con urgencia, no sean rápidos y menos que las formas de explotación del trabajo humano desaparezcan de la noche a



la mañana.

La pretensión de este apartado es incorporar, en la reflexión sobre las nuevas formas de asumir el trabajo en todas sus manifestaciones, la necesaria conciencia que se requiere de parte de empleadores y de empleados sobre una nueva era y, tal vez, una única oportunidad de la humanidad que invita a gestionar nuevas herramientas para hacer del trabajo humano, como nunca antes, una fuente de bienestar y de felicidad extendida, si así se quisiera, por quienes ostentan los poderes para afianzar un estado planetario social de derecho y por quienes hoy deberían representar con mayor sentido humano los diversos sectores que encarnan a una sociedad civil integrada por el interés de salvaguardar nuestra especie y nuestro planeta.

En el transcurso de la historia, el hombre ha dejado claras muestras de su talento, de su inteligencia y de su capacidad para transformar sus fantasías o sueños en hermosas realidades; también es cierto que otros, por el contrario, los han usado para afianzar espirales de violencia, destrucción y muerte y es allí donde se encuentra el quid de la cuestión.

*"Reunirse es un comienzo;
permanecer juntos es un progreso;
trabajar juntos es un éxito".*

Henry ford



Para una mejor ilustración expongo un caso actual que influye en Colombia en el sector laboral derivado de características

empresariales, comerciales y demás. De manera breve presento un aparte del análisis elaborado por el Banco de la República, al Congreso de Colombia, en 2020, en el que visibiliza las principales desventajas frente a las apuestas de Gobiernos de América Latina, en época pandémica:

La pandemia del Covid-19 es un choque global negativo que ha generado una profunda crisis económica mundial y un contexto internacional extremadamente desfavorable. La expansión del virus y las medidas de aislamiento social para contenerlo se han reflejado en una parada súbita en el funcionamiento de las economías, disrupciones en los mercados financieros internacionales y aumento en los indicadores de riesgo global. De esta forma, analistas y organismos internacionales prevén una contracción significativa de la economía mundial para los próximos años ¹.

Esta recesión se estaría produciendo en un contexto de fuerte reducción del comercio internacional de bienes y servicios y de afectaciones a las cadenas globales de valor. A esto se suman los menores precios de exportación de las materias primas, los cuales están generando reducciones en los términos de intercambio para los países productores, a lo que se añade la caída de las remesas de trabajadores, como resultado del deterioro generalizado de los mercados laborales. Además, se han observado salidas de capitales en las economías emergentes y un deterioro generalizado de las condiciones de vida en todo el planeta y por supuesto en nuestro continente.

Para el caso de Colombia, el mismo informe de la Junta

¹ BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República - Julio de 2020. Bogotá, 2020, 17 p.



Directiva del Banco de la República menciona que:

Los cambios repentinos en las condiciones macroeconómicas ocasionados por la aparición de la pandemia y el descenso en los precios del petróleo generarán fuertes aumentos en las primas de riesgo, en el ritmo de depreciación nominal, en la volatilidad de los mercados financieros y en la demanda por liquidez de los agentes. Adicionalmente, la respuesta sanitaria ante el Covid-19 ha generado un deterioro sin precedentes de la actividad económica y del mercado laboral en el país. El Banco de la República respondió de manera inmediata a estos efectos mediante acciones encaminadas a suministrar una amplia liquidez a la economía, para garantizar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos, y de los mercados cambiario, de deuda pública y de crédito. Adicionalmente, la tasa de interés de política se ha reducido significativamente, con el objetivo de reducir los costos financieros a los hogares y apoyar la recuperación económica a medida que los mercados empiecen un retorno a la normalidad²

Aunque en el momento de avanzar en la estructuración de este texto la pandemia parece estar superándose, los efectos en todos los sectores se mantienen aún con impactos negativos especialmente económicos para todo tipo de sociedades.

La época de crisis pandémica demostró, como nunca, que el trabajo de los seres humanos en todo el planeta ha sufrido un tsunami incuestionable y que la incertidumbre se apoderó del cotidiano de varios de nosotros; tanto es así que resulta

² Ibidem



valioso tratar de identificar la capacidad de respuesta que frente a esta coyuntura global ha tenido tanto la Organización Internacional del Trabajo OIT, como los organismos encargados de legislar y de atender el sector laboral y del trabajo, en su nueva organización y normatividad en cada país. No cabe duda que han hecho esfuerzos incuestionables para tratar de mitigar no solo el cambio de perspectivas sobre el desarrollo de la actividad laboral sino también para responder preguntas y demandas frecuentes sobre temáticas laborales que a todos nos interesan.

Aunque el Covid-19 cambió varias de las maneras de vivir por su impacto en todos los modos tradicionales de vida y en el trabajo, muchísimo antes de la pandemia la humanidad ya enfrentaba cambios fundamentales derivados del avance de la ciencia y de su conocimiento aplicado y, en especial, por las múltiples bondades que para su desarrollo aportan las tecnologías disruptivas.

No es reiterativo recordar aquella enseñanza de vida en el sentido de que “el trabajo dignifica al hombre”, aunque lamentablemente, hay que reconocerlo, son muchos los casos en los que el trabajo mortifica a hombres y mujeres en el planeta, no solo por prácticas laborales que atentan contra la libertad, la dignidad y la salud, sino porque la evolución normativa no siempre ha privilegiado el bienestar integral de trabajadores y trabajadoras.

Dichos escenarios que atentan contra la dignidad también se ven, y a mayor escala, en los llamados trabajos informales. La sobrepoblación, el hambre, la miseria material (y, sobre todo, espiritual), oxigenan estas situaciones.





La falta de trabajos dignos son expresiones de una brecha que cada vez se amplía más donde la equidad se queda enunciada en un papel que habla de derechos vitales, pero que cada día son vulnerados en la acción, en su escaso impacto y mínimos resultados.

En Colombia y en varios países de América latina y del caribe, para mencionar el entorno de esta reflexión, y a pesar de los buenos propósitos de cada gobierno local, departamental o nacional, el sueño de mejora en las condiciones de vida se expresa en casi todos los planes territoriales. Allí se consigna que la educación y el trabajo deben procurar el desarrollo humano sostenible y que son las herramientas más poderosas para promover la movilidad social y la construcción de equidad, pero desafortunadamente, pese a todos los esfuerzos y recursos aplicados, la realidad sigue siendo crítica y es poco lo que se ha logrado en las últimas décadas.

Los indicadores muestran retrocesos en el acceso al trabajo digno y a la educación de calidad. En ambos sectores aún se presentan preocupantes rezagos en cobertura, permanencia, dignidad y calidad.

Por tanto, y con el fin de generar una mayor comprensión del interés por demostrar la necesaria transformación en la concepción y en las formas de gestión de la educación y del trabajo humano ligados como sectores a los desafíos y objetivos del desarrollo sostenible de la sociedad del conocimiento y a enfrentar el alto riesgo de destrucción por el cambio ambiental, para el caso de la educación y con



extensión a todas las organizaciones, recomendando leer el libro **Educación, Virtualidad e innovación** ³, de mi autoría, publicado en 2021, con motivo de los 40 años de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, en el que se muestra cómo un trabajo en equipo, con sentido, visión de país y comprometido con los ciudadanos, fundamenta una labor innovadora y de servicio.



Gráfica 2. QR libro Educación, virtualidad e innovación

El trabajo como fuente de realización

Hay múltiples expresiones filosóficas e ideológicas en torno al concepto de trabajo, incluso algunas de estas son antagónicas. Desde las que visualizan el trabajo como la forma propia, única de expresión personal y pública del ser humano, hasta las que lo consideran un castigo (como las de los mitos griegos, que lo evaluaban como una sanción de los dioses); las que lo valoran como una fuente de liberalización, independencia y autonomía o las que lo asumen como una forma de esclavitud, de dominio y de imposición. A manera de contexto, vale referenciar cómo para muchas expresiones

³ LEAL AFANADOR, Jaime Alberto. Educación, virtualidad e innovación: Estudio de caso para la consolidación de un modelo de liderazgo en la educación incluyente y de calidad. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2021. En <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/book/article/view/5081>



religiosas el trabajo es una forma como el ser humano (hombres y mujeres) cultivan su moral y su espiritualidad, mientras que, para visiones materialistas, como la del Marxismo, el hombre es, por principio, un “faber” o trabajador.

“Trabajar” también alude a una definición verbos latinos *tripaliare* y *tripallium*, que hacían referencia al yugo de tres palos en los que se azotaba a los esclavos para castigarlos. Curiosamente, siglos después, el término se asimiló como una posibilidad para la riqueza y la transformación.

Lo claro es que el trabajo (entendido como el obrar, que edifica un pensamiento, construye un sueño, expresa unas habilidades, reproduce unas tradiciones o asegura la consecución y cubrimiento de las necesidades básicas de alimentación, vestuario y techo, entre otras) constituye la expresión del espíritu, del compromiso, de las habilidades, del conocimiento y de la pasión con la que cada persona asume su momento (el aquí y el ahora). La naturaleza, calidad y nivel de entrega con la que cada persona realiza su trabajo, habla de su propia estima, del respeto al entorno laboral en que se halla y de su proyecto de vida personal, familiar, social y profesional.

Es a través del trabajo como cada ser humano demuestra su identidad personal, sus apuestas y propósitos de vida. Es la posibilidad de realizar sueños, pero, también, de que la persona se conozca más y mejor así misma, identifique sus valores y la escala con la que los asume, así como la manera en que su propia ética se identifica o no con el entorno en el que se mueve.



"Un trabajo con sentido es mucho más que un trabajo bien hecho. Es una acción que construye valores, favorece la interacción con los demás y permite soñar."

Jaime Leal



Si bien el trabajo es una forma de atender unas normas, estándares u órdenes para alcanzar un resultado esperado, la forma de asumir esta situación determina la proyección e importancia que se le da al mismo. El trabajo, por sí mismo, representa un simple hacer. Lo que le da un real valor es el espíritu, el compromiso, el aporte y la finalidad que se le impregna al mismo. La satisfacción de la labor bien hecha y de la contribución al crecimiento de la organización (en el caso de los trabajos de carácter social) son un paso firme hacia la felicidad, si se entiende esta como el ineludible gesto humano de servir sin importar a quién.

Cocinar alimentos, asear viviendas, organizar documentos, conducir un vehículo, atender clientes, dirigir equipos, estudiar, llevar una contabilidad, vender productos, orientar, enseñar, investigar, innovar, crear y otras muchas y miles de actividades más son formas diversas de trabajar y, por sí mismas, no son objeto de valoración como buenas o malas. Aunque demandan diferentes capacidades, niveles de conocimiento y habilidades para hacerlas, lo realmente importante es que se realicen correctamente, que representen una satisfacción para quienes lo hacen (también para quienes, directa o indirectamente, se benefician del trabajo de otros), que se traduzcan en un beneficio (agradecimiento, salario y consolidación de una sociedad armónica, ordenada y en progreso) como producto del compromiso con dicho trabajo.



No es la actividad en sí misma la que le enriquece o no al trabajador; es el propio trabajador el que, con su actitud y finalidad, potencia el trabajo para su crecimiento y satisfacción. El trabajo es la expresión tangible que ayuda a dar sentido a la vida.



Tu actitud define tu trabajo

Dos obreros tenían el mismo contrato y jornal por realizar la misma actividad: Desmontar muros de ladrillos, cargarlos en una carretilla y llevarlos hasta el otro lado de la construcción. Al preguntársele al obrero A (quien generalmente llega tarde a laborar y se toma más tiempo del programado para el descanso en la jornada) en qué consiste su trabajo, este responde: “Llevo ladrillos desde aquí hasta allá”. Por su parte, al preguntársele al obrero B (quien aprovecha su descanso para aprender otras formas de construcción), su respuesta es: “Contribuyo a construir un gran centro comercial”.

Si bien cada uno tiene una interpretación y valoración distinta sobre la calidad, el impacto, la remuneración y el beneficio que significa cada trabajo, esto representa una valoración de carácter personal y social. Claramente, la mayoría de la humanidad preferiría evitar trabajos mal remunerados, en inadecuadas condiciones, poco estéticos, mínimamente innovadores o extremadamente duros. Desollar un animal para preparar alimentos, embalsamar un cuerpo, vigilar un cementerio, limpiar alcantarillas, recolectar desperdicios,



entre otros muchos, representan trabajos nada populares, pero necesarios e importantes para una sociedad. Hay personas que los aprecian y los prefieren a hacer otros más comunes; pero, definitivamente, alguien debe hacerlos. Son acciones que la humanidad demanda de sus propios miembros, para convivir y sobrevivir. ¿Qué pasaría con una ciudad después de semanas sin que se recolecte su basura?, ¿un cementerio sin sepultureros?, ¿un hospital sin enfermeras?... Los trabajos adquieren valor en relación con su contorno y aporte (necesidad) para los demás. En vía contraria, hay trabajos que, por su intencionalidad y enfoque, pueden ser destructivos para la sociedad y no contribuyen a la realización personal de quienes los hacen. Un contador que ayuda a evadir impuestos, un directivo que actúa en sentido contrario a los valores esenciales de la organización, un funcionario que debe atender al público y que lo hace de mala gana con su actitud a los usuarios o no respeta su horario, entre otros múltiples ejemplos, confirman que la importancia del trabajo no está en la actividad como tal sino en la bondad, compromiso y resultados favorables de esta para la comunidad.





"El Trabajo, con mayúscula, conlleva compromiso y calidad. Compromiso con mejorar, cuando se falla; aprender y preguntar, cuando se desconoce, y dedicar la mejor voluntad para obtener el resultado previsto. El trabajo bien hecho implica disciplina, obediencia, respeto, constancia, compromiso, puntualidad, responsabilidad... El trabajo es una actividad interdependiente con los valores: la persona laboriosa, ordenada, puntual, entregada, fiel a su organización y animada a dar mucho más de sí encuentra en el trabajo la forma de consolidar dichos valores. No en vano, en sentido contrario, se dice que la pereza (uno de los antónimos del trabajo) es la madre de todos los vicios."

Jaime Leal

Detrás de cada trabajo hay un trabajador, que no es otro que una persona, un ser con inteligencia y voluntad que aspira a vivir, a aprender, a soñar y a ser feliz con lo que su actuar le permita. En las organizaciones son múltiples los trabajos que hay, muy diversos, y su importancia radica en la forma como estos contribuyen tanto al logro de las metas empresariales, pero también a las metas de sus trabajadores.

El trabajo inteligente

Al ser un despliegue de la energía humana, expresión o extensión del ser de cada persona, el trabajo es el reflejo de su propia humanidad. La inteligencia, el uso de la razón como fundamento, explicación o justificación del obrar, es lo que,



precisamente, diferencia al hombre del animal. La capacidad de preguntarse, de buscar respuestas y explicaciones a las conductas, problemas y posibles soluciones es una cualidad única del ser humano. El trabajo se constituye, así mismo, en un medio que potencia la inteligencia, la curiosidad y la creatividad, no solo los trabajos llamados intelectuales (como los relacionados con crear a partir de ideas) sino también los físicos y corporales (como los de atletas, cargadores, vigilantes, conductores...) ayudan a mejorar el raciocinio.

Al emplear la inteligencia como gestora de la acción, el trabajo inteligente se orienta por los argumentos y, sobre todo, por la verdad, y si eso implica modificar las formas de hacer las cosas, así actúa. Porque para trabajar bien (hacer) es fundamental, primero, conocer, entender, explicar.... quien trabaja sin entender, actúa como una máquina y no crece como persona.

Un trabajo inteligente es aquel que, además de contribuir adecuadamente e integrarse en un engranaje organizacional para alcanzar los resultados esperados, se fundamenta en principios de acción universal, marcos de referencia teóricos, razones suficientes para explicarse y con capacidad de ser replicado, mejorado y enseñado a los otros.

El trabajo inteligente se explica por sí solo. No cae en la repetición monótona y sin sentido, de forma permanente se evalúa con y por otros, pero, sobre todo, se autoevalúa por parte del propio titular del trabajo, quien identifica las propias oportunidades de mejora de su labor y busca respuestas y nuevos caminos.

Un trabajo inteligente da sentido a lo que se hace, a las formas y a las interacciones de los demás y del objetivo esperado. Un trabajador inteligente sabe responder, con plena conciencia,



en qué consiste su trabajo, cómo lo hace, de qué forma se relaciona con los trabajos de sus compañeros y contribuye a los objetivos de la organización, cómo lo podría mejorar y, sobre todo, para qué lo hace.

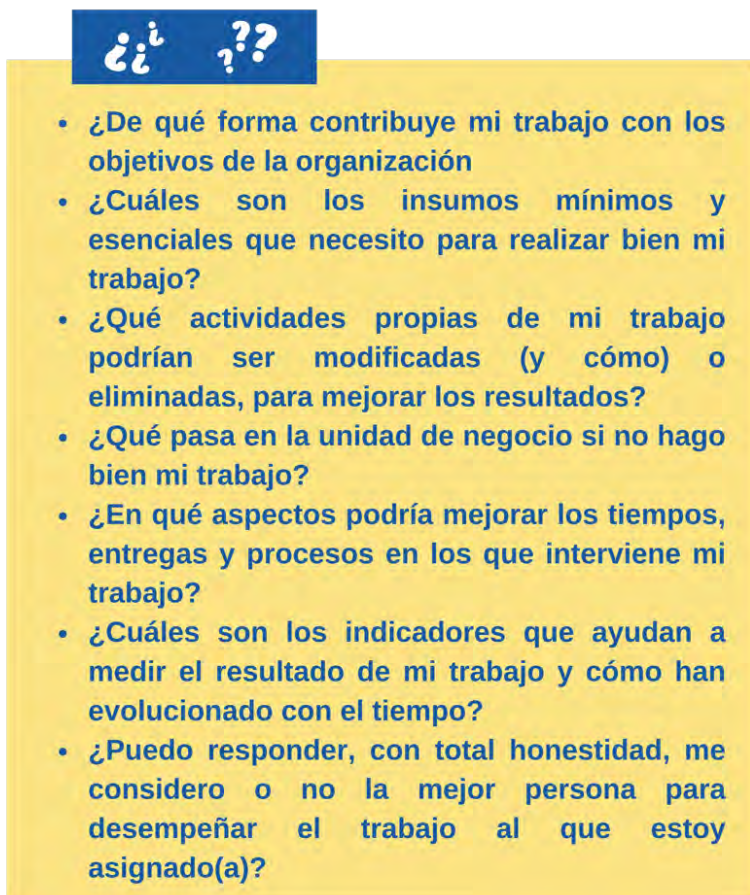
Es importante aclarar que un trabajo inteligente es diferente a un trabajo hecho por “inteligentes”. Todos los seres humanos somos inteligentes por naturaleza (de diferentes maneras, tal y como se detalla más adelante, en el capítulo sobre Neurociencia y distintas formas de inteligencia), y erróneamente se ha creído que los “inteligentes” son únicamente las personas que tienen una mayor preparación académica. Pero para efectos de este análisis, vale usar un ejemplo común: un trabajo hecho por “inteligentes” puede ser, por ejemplo, el diseño de un plan estratégico por parte de profesionales posgraduados en áreas específicas, y quienes, para aportar a ello, han leído mucho y saben manejar múltiples variables que inciden en el resultado esperado. Pero, en este ejemplo, eso no significa necesariamente que sea un trabajo inteligente. Es posible que, en su afán por mostrar resultados, el equipo conformado falle en la manera como se organizan, como priorizan tareas o como asignan responsabilidades, a tal punto que el trabajo se dilate en el tiempo y se enfrenten otros problemas. Es muy común, en entornos profesionales, que la humildad, el servicio, la entrega, la realización de tareas aparentemente simples u operativas y la disposición a colaborar con otras áreas, entre otros aspectos, no sean características comunes en su acontecer diario.

Un trabajo inteligente también es viable entre quienes socialmente se les considera como menos preparados o incluso erróneamente menos inteligentes. Por ejemplo, la



forma hábil y rápida como un grupo de operarios de una fábrica atiende una línea de producción, como dos cocineras pueden despachar el almuerzo de decenas de comensales a tiempo o como un grupo de asistentes administrativos preparan la papelería, formatos, correspondencia, impresiones, copias y afines, requeridos para que la empresa participe, debidamente y a tiempo en una licitación, son muestras de esto.

En el siguiente gráfico se plantean algunas preguntas a manera de reflexión sobre el valor del trabajo inteligente:



¿? ??

- ¿De qué forma contribuye mi trabajo con los objetivos de la organización
- ¿Cuáles son los insumos mínimos y esenciales que necesito para realizar bien mi trabajo?
- ¿Qué actividades propias de mi trabajo podrían ser modificadas (y cómo) o eliminadas, para mejorar los resultados?
- ¿Qué pasa en la unidad de negocio si no hago bien mi trabajo?
- ¿En qué aspectos podría mejorar los tiempos, entregas y procesos en los que interviene mi trabajo?
- ¿Cuáles son los indicadores que ayudan a medir el resultado de mi trabajo y cómo han evolucionado con el tiempo?
- ¿Puedo responder, con total honestidad, me considero o no la mejor persona para desempeñar el trabajo al que estoy asignado(a)?

Gráfica 3. Fuente: Elaboración propia.



El trabajo productivo

No todo trabajo es inteligente y no todo trabajo es productivo. Aunque se espera que, como una directa y lógica consecuencia, todo trabajo sea productivo, es decir, que sus resultados contribuyan al crecimiento de quienes lo hacen (en lo motivacional – espiritual, en lo económico – salarial, en lo profesional – relacional y en lo social –comunitario). De lo contrario, en vez de trabajo se podría hablar de vicio, capricho, obsesión (*workaholic*), egoísmo, activismo e improductividad. En estos escenarios el trabajador se condiciona a la labor propia y su propia interpretación, ajena a los objetivos organizacionales.

El resultado del trabajo debe superar el cansancio y el esfuerzo que este representa. Debe mostrar un avance en la tarea encomendada, debe reflejarse en una mejora en los indicadores, en impulsar las metas y los resultados planeados, y en alcanzar los objetivos en el menor tiempo y con los menores recursos posibles. Esto es lo que se llama efectividad, o es decir, la integración de un trabajo eficaz y eficiente.

El trabajo eficaz es aquel que se propone como meta alcanzar los objetivos y cumplir las metas, por sobre los recursos, tiempos, personas y procesos que demanda la operación. Es una labor de impacto, aunque no se caracterice por la prudencia o adecuado uso de los recursos o la inteligencia para articular los mismos. Un trabajo eficaz, por ejemplo, es el que muestra la obtención de una certificación de calidad de la empresa, a costa de haber tomado más tiempo del esperado, haber tenido que replantear procesos, ensayar de diversas formas estructuras organizacionales y contratar



costosos asesores. Son trabajos que cuestan, pero obtienen resultados.

A su vez, el trabajo eficiente, es el que logra optimizar los insumos y recursos que demanda la operación de una unidad organizacional. Por ejemplo, gastar menos del presupuesto asignado o asumir nuevas tareas sin necesidad de aumentar el personal para ello. A diferencia de la eficacia, que se orienta al resultado, el trabajo eficiente prioriza el proceso y los recursos.

Además con la sinergia se suma para un bien mayor que es la consecuencia del trabajo en equipo, por encima del individual. El trabajo productivo significa una apuesta por la mejora continua, por ejemplo: cero desperdicios, erradicación de formatos, procesos, trámites inoficiosos, diálogo inmediato en el momento en que se identifican las dificultades, medición de tiempos, análisis de resultados, evaluaciones estandarizadas con retroalimentación positiva, felicitaciones, reconocimientos públicos, debidas condiciones de infraestructura, oficina (aireación, accesos, seguridad...), tecnología, pagos salariales atractivos y oportunos, entre otros.

El verdadero trabajo productivo es aquel que se alinea con la efectividad y la integración entre lo eficaz y lo eficiente. Un trabajador productivo es el motor de una organización moderna e innovadora; de una empresa en la que sus empleados saben que el futuro de la organización depende de su propio trabajo y compromiso, de sus iniciativas, capacidades de ahorro, de reinventar procesos, de ir más allá de lo que se espera y, como se dice coloquialmente, en adelantarse a las respuestas antes que surjan las preguntas.





Las organizaciones TIP son mucho más que empresas organizadas, que firmas que facturan miles de millones en ingresos, que grandes corporaciones con miles de empleados, que multinacionales que se caracterizan por apostarle a la tecnología e incluso que instituciones que tienen muy buen clima laboral.

Las organizaciones TIP le apuntan a ser la suma de todo lo anterior y mucho más. Porque hay claridad en el propósito del trabajo de todos y cada uno de sus empleados, porque la labor les aporta a dar más sentido a su proyecto de vida, porque crecen como profesionales y en su condición personal y económica, crecen como padres y madres de familia, porque sueñan con fundamento, razones y pasiones, que les llevan a arriesgar e innovar en la convicción de que siempre puede haber un mejor mañana en el trabajo y porque son conscientes que los recursos son finitos, que el mayor capital son las personas de la organización y que el verdadero éxito está en la entrega de bienes, productos y servicios de calidad, para la mejora de la comunidad. Sobre todo, porque además de integrar un trabajo bien hecho, con una inteligencia desafiada siempre hacia lo mejor y una productividad que permita el crecimiento de la organización, todo su quehacer está impregnado por el espíritu de la Solidaridad; la conciencia de que toda empresa es un ser social que se debe a los demás y que solo en la medida en que se beneficie a los demás, es cuando la propia empresa crecerá.



Como señalé en el primer apartado de este texto, un Trabajo sin Solidaridad no enriquece a la sociedad; un ejercicio del Intelecto, sin Solidaridad, solo infla insulsamente el ego; y obtener positivos resultados organizacionales (Productividad) sin Solidaridad no permite trascender ni crecer como una comunidad donde el trabajo con voluntad de servir se convierta en la máxima aspiración de un colectivo. Las organizaciones que le apuestan al TIP pueden concebirse como factorías de felicidad y de bienestar extendido.

La naturaleza y los alcances del trabajo están permeados por la voluntad con la que mujeres y hombres se reconocen con los parámetros de un trabajo inteligente productivo, pero también es clave entender que sin el espíritu, el compromiso, las habilidades, el conocimiento, la pasión y los valores no podrán aportar de manera significativa a una causa.

Las organizaciones que quieran seguir la ruta del TIP deben asegurar a sus trabajadores que podrán continuar un camino para realizarse en sus disciplinas u oficios y en la integralidad del bienestar propio y de su entorno familiar. A un trabajador TIP se le debe dejar ampliar su creatividad, su ingenio e intentar motivarlo para seguir creciendo en su perfeccionamiento y aprendizaje. Un trabajo inteligente debe explicarse en una oración; un trabajo productivo debe demostrarse en una interacción colectiva. Las dos están de la mano para vivenciar una construcción de valores dentro de la organización y sus trabajadores.

Por esta razón, creo que hoy es necesaria una transformación sistémica organizacional para fomentar la integración y fortalecer todos los aspectos del trabajo que generan bienestar y felicidad a los miembros de una organización y en reciprocidad a los usuarios de sus productos y servicios.



3. La necesaria transformación sistémica organizacional



Es claro que no solo la pandemia ha sido el referente para cambiar las formas con las cuales tradicionalmente, y por siglos, se ha realizado el trabajo de cientos de miles de personas en el planeta. Desde antes de los obligados aislamientos de todo el planeta, por el Coronavirus, y el consecuente cambio en las formas de interactuar, para evitar los contagios, ya era claro que las empresas debían diseñar nuevas mecánicas de trabajo que dieran respuestas más efectivas a sus necesidades y expectativas, tanto frente a la



satisfacción de los trabajadores como la productividad organizacional; esto es, las nuevas formas de trabajo deben ser producto de aprendizajes organizacionales que incorporen las buenas prácticas, nuevas formas de relacionamiento, agrupamiento, adopción de tecnologías, revisión de indicadores, metas y procedimientos y calidad de vida laboral esperada en las organizaciones, entre otros.

Para esto, en el presente apartado menciono los aprendizajes organizacionales que, a lo largo de cuatro décadas de desempeño directivo, he alcanzado como miembro de una comunidad educativa universitaria. Compartiré aquellos componentes que organizacionalmente deberían fortalecerse para garantizar un devenir efectivo del TIP, a partir del comportamiento individual y colectivo de quienes integren un espacio laboral específico.

La integración sistémica en la Organización

Primero, es vital tomar conciencia de que **muchas de las formas tradicionales de trabajar en el siglo anterior y aún en las primeras dos décadas del siglo XXI han tocado fondo**, es decir, han fracasado, lo cual ha forzado a la desaparición de todo tipo de empresas que en algún momento fueron exitosas y prosperas y que, incluso, fueron ejemplo para otras que nacieron de su inspiración.

Ojalá que un consejo amable hubiese servido de advertencia serena para haber ajustado el rumbo en el momento apropiado, desafortunadamente ello no siempre pasa y muchos empresarios en el mundo han visto desaparecer sin piedad el fruto de su esfuerzo que por años han invertido con

su trabajo y recursos, en cuestión de meses y días, es en esos momentos cuando la quiebra deja expuesta la falta de claridad y de visión para resolver a tiempo los problemas. Pero allí no para todo, el impacto por la desaparición o la quiebra de una empresa no solo afecta a sus principales dueños y directivos sino a conglomerados humanos que directa o indirectamente se beneficiaban de su existencia.

Varios de estos empresarios supieron aprovechar la crisis para surgir de las cenizas y tomar un nuevo vuelo como el Ave Fénix; otros se resistieron a cambiar y de manera terca retrasaron su final, pero con mayor impacto perjudicial; otros no entendieron o escucharon las alarmas y al llegar de imprevisto la tormenta nunca más se volvieron a levantar.

En cada uno de estos casos aparecen claves que explican a *posteriori* el infortunado suceso: narcisismo, negligencia, ambición desmedida, torpe administración, falta de planeación, en fin. Es claro que siempre habrá que tomar riesgos, pero siempre hay que sopesar a costa de qué o de quién. Se trata también de aprender de los errores, no de ocultarlos o de evadir las verdades que, por duras que fueren, siempre serán una gran oportunidad para desplegar la inteligencia y la creatividad estratégica en la búsqueda de soluciones viables.

En el desarrollo del presente ensayo encontrará diversas reflexiones sobre el fracaso y la adversidad, pero ellas siempre estarán acompañadas del porqué para superarles es necesaria una personalidad equilibrada y positiva de sus líderes para asumir retos desafiantes en cuanto a lo que implican transformaciones radicales como rumbos ciertos y no como saltos al vacío.

Uno de los factores que influye de manera clara para



dinamizar el TIP es la estructura que se le dé o pretenda redefinir a la respectiva empresa para su funcionamiento. En caso de que ella ya exista es determinante advertir que diseñar una reingeniería para trascender la forma clásica que acompaña a la gran mayoría de las estructuras jerárquicas organizacionales es mucho más viable desde una concepción sistémica, es decir, considerar la organización como un todo (integración de partes), como un sistema (todos se relacionan y dependen de todos) y como una entidad viviente (con necesidades y expectativas que permanentemente deben ser respondidas).

Bajo la anterior consideración deben contemplarse, por lo menos, cuatro sistemas de carácter estructural, plenamente articulados, interdependientes y complementarios:



Gráfica 4. Fuente: Elaboración propia.

Primero, un sistema de direccionamiento estratégico



(político), que es el encargado de tomar las decisiones esenciales, de las cuales surgen las políticas y estrategias orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los diversos usuarios de los servicios y productos de la organización.

Segundo, un sistema que surge de la razón del ser u objeto propio de la organización (misional), encargado de dar cumplimiento a los fines expresados en el marco filosófico de la institución, organización, empresa, sociedad o, en fin, como se le quiera llamar.

Tercero, un sistema de características ejecutivas (gerencial), encargado de gestionar y asegurar los recursos de toda índole que faciliten el cumplimiento de las políticas y estrategias planificadas, generando apoyos para afianzar la sostenibilidad de la organización.

Cuarto, un sistema encargado de brindar, con calidad y pertinencia, los productos y servicios que justifican la existencia de la empresa en el mercado (operacional). De su integración armónica y resultados depende la máxima competitividad interna y externa.

El “pegamento” que fortalece los sistemas

¿Por qué hay sistemas debidamente definidos en cuanto a sus roles, integrantes, funciones, expectativas y áreas de desempeño y pese a ello no alcanzan los resultados esperados?, ¿por qué interactúan en organizaciones cuyo clima laboral no es satisfactorio, tienen altos niveles de rotación y frustración laboral? No basta con tener identificados los sistemas arriba mencionados, ni siquiera estar apoyado en un marco filosófico si no hay coherencia entre el discurso y la práctica organizacional, si las expectativas superan la



realidad y si el recurso humano no cumple las condiciones esenciales para desempeñar de forma óptima el trabajo.

Hay un principio de acción que puede contribuir a solventar las dificultades mencionadas. Se trata de la motivación, personal y organizacional. Las empresas que cuentan y potencian la motivación de su personal, tienen un punto de partida esencial para proyectarse como organizaciones TIP.

La motivación se concibe como un saber anticiparse al trabajo humano. Nace de la confianza en la propia capacidad, en la unidad y el trabajo en equipo, en la convicción de que los objetivos pueden ser alcanzados, y de que, con esfuerzo, trabajo, compromiso, creatividad y responsabilidad, las metas superiores son posibles.

Una organización motivada refleja que su personal labora en lo que le gusta hacer y tiene una clara comprensión de su misión y las esencias institucionales. Sus servicios y bienes producidos, entregados a sus clientes y usuarios tienen más posibilidad de estar caracterizados por la calidad, la excelencia y la productividad.

La motivación constituye un pilar del TIP. **Una organización TIP es, sí o sí, una empresa en la que el bienestar integral de quienes trabajan en ella, y para quienes esta trabaja, atraviesa todas sus áreas, procesos, objetivos e historia.**

Al final, se trata de entender que la motivación es la clave para focalizar la actitud positiva de los empleadores, de los empleados y de los consumidores frente al ser y al quehacer organizacional. Esto se traduce en respuestas que generan impactos y cambios necesarios para el mejoramiento continuo.

Cuando hay motivación, evolucionan más fácilmente las



competencias individuales de los trabajadores, con una clara incorporación de principios éticos y morales manifestados de forma explícita como parte del espíritu de la organización en búsqueda de la satisfacción integral de sus trabajadores y consumidores.



Es por ello que para gestionar la motivación se hace necesario que la organización se anticipe a producir y crear escenarios y climas laborales que satisfagan a sus trabajadores a partir de un pensamiento que visibilice el reto de la innovación radical, la comunicación efectiva, la confianza, la ejemplaridad, el pensamiento crítico (y también autónomo) y la sostenibilidad de quienes hacen parte de dicha organización.

Esto se traduce en mejora continua y en la certeza y seguridad de que la coherencia entre el propósito institucional y la realidad confirman la consolidación institucional.

Al fin y al cabo, también los trabajadores son parte de las audiencias del bienestar de una organización y que en este proceso de calidad es importante valorar el compromiso, la lealtad y la pertenencia tanto de la organización con el empleado como de este hacia la organización.

El reconocimiento de la motivación como principio inspirador o jalonador del TIP responde a una visión humanista de las organizaciones, a diferencia del enfoque mecanicista que soportaba “la explotación del hombre por el hombre”, y que, tristemente, ha imperado en América Latina y del caribe desde el siglo XVI en su conquista y luego en su colonización.



La motivación como parte de este nuevo enfoque del TIP también responde a los objetivos de desarrollo sostenible definidos para la humanidad por la UNESCO y que invitan a modificar los comportamientos personales para aminorar el cambio climático, para afianzar la sostenibilidad económica y del ambiente y, en especial, para garantizar el bienestar extendido de los beneficiarios directos o indirectos de cada entorno o sector empresarial.

Liderazgo ético y comunicación efectiva

Lo hasta aquí descrito constituyen unos lineamientos claves para la transformación organizacional, soportados en el afianzamiento exponencial del valor del trabajo humano desde su inteligencia, que gestan nuevos modelos de relación laboral.

La integración de estos elementos enunciados gesta un modelo de relación laboral que favorece la motivación individual y colectiva de los trabajadores y, por ende, la expansión de cada empresa, siempre y cuando se manejen y gestionen los conceptos de cualificación y empleabilidad sostenible que se basan en un liderazgo ético con comportamientos sociales integrales. El liderazgo ético va, siempre, acompañado de una comunicación efectiva, de transparencia, de confianza, de pensamiento crítico y de ejemplaridad entre todos los miembros de una organización TIP.

Al intentar afianzar buenos ambientes laborales, con TIP, no se debe olvidar los contextos externos a la organización. Un conjunto laboral (empresa y trabajadores) que desconozca la realidad de su entorno no podrá crecer en un ambiente armónico y no podrá ser identificada como una organización



TIP.

Generalmente cuando se pregunta cuál es el principal problema de muchos países del mundo para hacer equitativas y dignas reformas de bienestar extendido a sus respectivas sociedades, las respuestas inmediatas refieren a corrupción, inseguridad, pobreza o desempleo; preocupantes expresiones sociales que manifiestan situaciones extremas que afectan en cada país (y a sus empresas) la convivencia, la capacidad productiva, la economía y el progreso de cada sociedad.

Como educador, no puedo dejar de ver el tema sin considerar los valores éticos y su impacto en esta dimensión estudiada. Esto es, la cultura del respeto integral a los logros y méritos como producto del estudio, del esfuerzo y del trabajo digno y por supuesto el acatamiento o respetuosa confrontación argumentada de las reglas y normas de convivencia básica para su mejora continua.

Hoy, lamentablemente, estas acciones parecen caer en desuso, según se vivencia en múltiples manifestaciones sociales, intervenciones y confrontaciones políticas, medios de comunicación muchas veces alejados de la objetividad, y en los millones de mensajes falsos generalmente sórdidos, expresados mezquinamente, en las distintas redes sociales, especialmente por parte de los erróneamente llamados *“influencers”* y hasta en las letras de varias de las canciones de moda que encantan, cual encantador de serpientes, a la juventud global.

A lo anterior debe sumarse la configuración de una subcultura maliciosa que ha transgredido el respeto, la solidaridad y el sentido común, dando paso a conductas inspiradas en el pensamiento de *“el vivo vive del bobo”*, del *“dar papaya”*, de



la estigmatización y de la generalización de juicios condenatorios a instituciones y personas. También, de la impuntualidad como costumbre bien vista, del plagio como un recurso facilista, de la evasión y el no pago de cuentas, impuestos, deudas, sanciones, y de las malas prácticas hechas en la realidad común de que *“siempre se ha hecho así”, “todo el mundo lo hace”* o *“primero yo, segundo yo, siempre yo”*. Son ambientes en los que el influenciador más destacado destroza bienes materiales, dignidades individuales y colectivas de cuanta persona, líder o actor social se les antoja (absurdamente, algunos de ellos han sido premiados y reconocidos como, supuestamente periodistas o influenciadores del año). Lo más triste es que la verdad, se cree, está en los aplausos, las réplicas y número (likes y de seguidores), además de la lamentable aclamación de algunos de ellos en los medios de comunicación masivos. Es un preocupante nivel de degradación del sentido común y de la sindéresis en el raciocinio social.

Estas problemáticas son altamente delicadas. Tanto las que ocasionan la corrupción en todas sus manifestaciones y que generan un hondo impacto fiscal, legal y de la estructura estatal y privada, como de las que afectan la honra y dignidad de las personas, la buena cultura, lo educativo, lo laboral y lo familiar y, que terminan generando múltiples violencias, que se visibilizan como una espiral de la descomposición social, especialmente como un mal ejemplo para las nuevas generaciones.

Para el objetivo de este libro se enuncian brevemente, por cuanto estas situaciones se transfieren a todo tipo de entornos familiares y laborales. En ambos escenarios se viola el principio universal de:



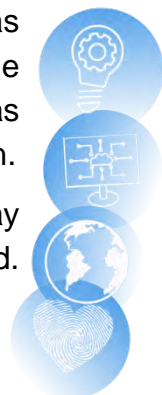
"No hagas a otro lo que no quieres que te hagan a ti"

No es un asunto de religión o de moral, sino de convivencia básica y de sentido común, que desafortunadamente se ha convertido en el menos común de los sentidos.

Debemos mantener la esperanza y la confianza, a pesar de que pareciera que sus antónimos, la desesperanza y la desconfianza, hicieran parte del ADN humano del hoy; no es así, hay que afianzar esta idea con absoluta seguridad, simplemente son fallas atribuibles a una formación decadente recibida desde la cuna, cualquiera ella sea, que cuyos efectos pueden ser culturales, mas no necesariamente de postración humana.

La resiliencia de un mundo como el actual, trazado en buena parte por violencias de todo orden, contrasta con las muestras de solidaridad que, a diario, se ven en las calles... para ayudar a los desconocidos, para respaldar instituciones sociales y tradicionales, para defender la génesis de la familia, entre otros. La confianza es una esperanza que se debe tallar como un diamante en bruto; necesita ser trabajada con pasión y con precisión por las familias, por la institucionalidad educativa y por las empresas donde laboran las grandes mayorías poblacionales, para dejar de ser manipuladas por intereses de poder económico mafioso que administran pequeñas minorías, corruptas y criminales en deterioro del bien común.

Sí, hay que reconocerlo. No es fácil confiar cuando hay personas que traicionan al amigo y debilitan la solidaridad.



Pero la desconfianza es más costosa y las personas, familias, comunidades y empresas en donde esta prima, se hacen inviables y se autodestruyen.

El respeto es la base de la confianza, demanda transparencia en el actuar, pero también reglas claras en la relación personal, familiar, social y laboral. Las organizaciones TIP deben fomentar la reciprocidad en la comunicación de todos sus integrantes y, sobre todo, un reconocimiento y valoración de la dignidad personal con muestras reiteradas de confianza por las capacidades, valoración de esfuerzos, apoyo frente a las limitaciones y buena voluntad para acertar y ser asertivo.

En conclusión, la necesaria transformación sistémica organizacional está apoyada en el continuo aprendizaje de las empresas para articular los cuatro sistemas base: el direccionamiento estratégico, la razón de ser de la organización, las características y parámetros de la acción táctica, y el logro en la ejecución de productos o servicios de alta calidad.

Sin embargo, para obtener una real integración no se debe olvidar la motivación personal del trabajador. Se tiene que motivar para generar confianza, fluidez y conexiones dinámicas entre los sistemas organizacionales. Además de acompañarlos con un liderazgo ético y una comunicación efectiva donde la cultura del respeto integral sea la norma y no la excepción.

En la actualidad, los lenguajes comunicativos son generalmente despectivos dentro de las organizaciones: el irrespeto al trabajo se vuelve común. Se escucha en los trabajadores y directivos el desprecio hacia su labor, sus compañeros y su entorno laboral. Por tal razón, intentan acabar las tareas rápidamente sin atender a los detalles y



para completar en muchos casos tratan mal a los clientes y proveedores.

En este sentido, reitero, para lograr un cambio sistémico organizacional dentro del Trabajo Inteligente Productivo es sumamente necesario garantizar una convivencia sana, una motivación que inspire y un liderazgo ético junto con una comunicación efectiva de todas las partes que conforman la organización. Entender la cultura del respeto integral como la única manera para conseguir un mejor ambiente laboral y aumentar la productividad es la base de la transformación.



4. Gestión de la Complejidad Organizacional



Hablar de Complejidad Organizacional trae, como primera idea, el tratar de comprender hasta dónde la interacción de actores, procesos, recursos, normas y metas, entre otros componentes esenciales en una institución (pública o privada, con o sin lucro, grande o pequeña) y de cualquier orden, posibilita o no el día a día de la labor y la obtención de resultados.

Calificar de “complejo” un tema connota una idea de cercanía con la imposibilidad, la limitación y los obstáculos, pero esto no es así.

La gestión de la Complejidad Organizacional debe partir de

todo lo contrario a su definición semántica que la cataloga como la caracterización de un sinnúmero de unidades de comportamientos análogos y correlacionados de difícil comprensión.

En términos de gestión, es preferible buscar una explicación simple de lo que constituye un modo de actuar soportado en la teoría de la post cibernética organizacional y de los modelamientos matemáticos ligados a las teorías de la información digital en diversos contextos multidimensionales y reticulares (consultar grafica 2).

Entender la complejidad significa comprender las claridades teleológicas y axiológicas con las que se debe desempeñar una organización en la diversidad para garantizar su unidad.

Lo dicho amerita explicarlo por partes, y para dar claridad es importante partir del hecho de que algunos confunden lo complejo con lo complicado. Mientras que lo complejo refiere al desarrollo que demanda un trabajo de la inteligencia para dominarlo y potenciarlo, lo complicado se refiere al nivel de facilidad o dificultad con la que se enfrenta una acción específica. Lo complejo es producto de múltiples inteligencias y esfuerzos en torno de un objetivo común; lo complicado es resultado de una articulación con múltiples dificultades de integración, sentido o finalidad.

Por ello es conveniente reflexionar sobre la importancia de lo simple para gestionar la complejidad. Lo simple se asimila con la línea recta para llegar del punto A al punto B. En lo complicado hay muchos puntos interlineales, generalmente sin explicación, que se ubican entre el A y el B, haciendo más largo y difícil el trayecto. Generalmente en las organizaciones se trazan muchos caminos complicados para intentar llegar a la meta, generando sentimientos de improductividad,



frustración y desmotivación en los equipos e individuos que los integran.

Se trata de aportar desde lo simple como referencia de acción individual y colectiva al trabajo significativo a lo que verdaderamente impulse el desarrollo y evolución de una organización y de sus integrantes.

Lo simple tiene la ventaja de apoyar al fortalecimiento de culturas organizacionales que desean innovar estableciendo una capacidad competitiva propia, al dejar a un lado actividades y procesos que no contribuyen y, por el contrario, suman a la pérdida de tiempo y al sentimiento de frustración de quien pasa cada día desarrollando labores sin valor agregado.

No se trata de eliminar la complejidad. Se trata de saberla administrar y gestionar creando oportunidades para generar estrategias significativas y desarrollando un autocontrol de las mismas. Se trata, también, de que las empresas aprendan a simplificar para ganar un potencial que deje atrás la complacencia por lo insignificante y la mediocridad como rutina de trabajo.

En todo lo anterior queda explícita la necesidad de redefinir el concepto de trabajo y darle un valor significativo, efectivo, desde la conciencia de cada quien para su uso, ya que hasta hoy el común denominador de las empresas es el de despilfarrar y malgastar el tiempo. Se trata de impulsar un trabajo con sentido donde lo realmente importante es pensar para hacer cosas importantes y de valor significativo.

La motivación propia y colectiva juega un papel fundamental para impulsar labores que no estresen, estrategias que no frustren y, por el contrario, que permitan disfrutar del trabajo,



dejando atrás interminables reuniones, respuestas sin sentido a montones de solicitudes y a correos electrónicos que desgastan y hacen menos productivos y creativos cada día del diario vivir laboral.

También es importante entender el valor agregado a una actividad estratégica o una labor que aporta la tecnología para tener más efectividad (resultado óptimo en tiempo, recursos y metas) entendiendo que su uso excesivo también se convierte en un factor distractor que disminuye la concentración sobre lo importante y genera ineffectividad en el uso del tiempo, creando círculos viciosos de preguntas respuestas y de “activitis” que dan la sensación errónea de haber hecho mucho pero, en la realidad, de no haber aportado nada o muy poco.


En este mismo sentido, desgastan aquellas tareas que, gracias a las tecnologías, se pueden desarrollar simultáneamente en donde se crea la sensación de ser muy efectivos al ejecutar múltiples acciones de manera frenética sin profundizar y analizar el valor agregado del trabajo con calidad en cada una de ellas.

Es importante entender que, ante lo novedoso de las nuevas formas de trabajo digital y en red, especialmente, aún no se construyen estándares comunes que contribuyan a la efectividad del mismo. En dicho escenario se ve cómo surge lo impredecible, que se intenta solucionar todo tipo de problemas convocando a reuniones permanentes y desgastantes, pero sobre todo innecesarias e improductivas.

La ausencia del criterio rector sobre lo simple y también sobre lo simplificado lleva a contemplar otra variable referida al valor económico de estos desgastes que se dan cuando hay exceso de reuniones y exceso de asistentes en las mismas, y



que se expresan de manera simple mediante la siguiente fórmula aritmética:


$$\text{Vr. DRI} = \text{Vr.hr asistente} \times \text{No asistentes} \times \text{No horas de reunión} \times \text{No de reuniones al día/semana/mes/año}$$

El (DRI) es el Desgaste en Reuniones Innecesarias, y se obtiene de calcular el valor económico de la hora de cada trabajador o líder citado, multiplicado por el número de reuniones y este por el número de horas de cada reunión.

¿Cómo saber cuándo una reunión es innecesaria? Cuando se extiende más allá de lo programado sin obtener el resultado esperado, cuando se convocan asistentes que no tienen ningún rol o decisión en la misma, cuando lo tratado pudo haberse resuelto por otro medio (por ejemplo, un correo electrónico o una llamada) o cuando tras horas de reunión el problema aumenta en vez de haber sido solucionado. Entonces lo que podía ser solucionado de forma simple, se torna complicado.

La obtención del DRI es simple, se calcula cuánto vale a la organización uno de sus mayores desgastes, eso sí, hay que aclararlo, no se trata de acabar con las reuniones sino de llevarlas a su expresión más efectiva, reduciendo al mínimo posible las sesiones, el número de asistentes y la importancia de las temáticas para analizar y tomar decisiones valiosas como, por ejemplo, el análisis de problemas estructurales y, en especial, de discernir sobre estrategias y retos de eficiencia, productividad y bienestar futuros.



Como la mayoría de las personas determina que en el ámbito laboral lo complejo es complicado, su trabajo termina, erróneamente, midiéndose en su “cumplimiento”, dejando de lado el impacto cualitativo de la gestión individual y colectiva.

Otro de los factores que más influyen en el ejercicio de lo improductivo es el exceso de formalidades, erróneos procedimientos y trabas administrativas que inciden en que las tareas se hagan menos rápido, y hasta que se nos hagan confusas siempre bajo la sombra de que todo puede ser peor. Actas, formatos innecesarios, sitios vistos y excesivos, labores secretariales con más importancia de la debida, informes no entregados en su momento, indebido cálculo de tiempos de participación... hacen parte de acciones mal entendidas como protocolos de acción.

A ello se puede sumar, como se ha insistido, el exceso en los correos electrónicos innecesarios. Se estima que cerca del 80 por ciento de los 100 mil millones que se generan a diario en el mundo no poseen mayor relevancia y generan sobrecostos para las organizaciones si se calculara tan solo el tiempo laboral perdido por su interacción.

Tampoco se puede desconocer el tiempo generalmente perdido al hacer cotidianos e innecesarios “la más de las veces” informes o reportes. A manera de referencia, vale reseñar que según Boston Consulting Group⁴, en más de 100 prestigiosas empresas multinacionales se llevaron hasta un 40% demás del tiempo organizacional, que hubiese podido dedicarse a propuestas de creación de valor en su propia actividad misional.

⁴ Firma estadounidense de consultoría de gestión global.





ADVERTENCIA

No se trata de decir NO a los informes o reportes, pero SÍ a llamar la atención para que se exijan solo los estrictamente necesarios y valiosos para el devenir de cada empresa.

El valor de y la Simplificación Estratégica

Cuando un empleado se siente fastidiado con su trabajo es menester por parte de la empresa crear condiciones para apoyarle en la identificación de las causales de dicha frustración. Uno de los aspectos más estudiados para garantizar dicho apoyo es el de la Simplificación Estratégica, concepto que en muchas compañías y empresas ha permitido reducir la carga del trabajo improductivo e impulsar una disminución de procesos que mejoren la productividad y logren mayores niveles de desempeño elevando las expectativas y disminuyendo las cargas de estrés especialmente en aquellas organizaciones que por su misión y visión deben ser cada día más competitivas.

Tradicionalmente se ha dicho que nadie sabe hacer mejor su trabajo que quien responde por el mismo... ni su jefe, ni su compañero, ni su subordinado dimensionan el alcance real. La Simplificación Estratégica busca incrementar las estrategias que faciliten al empleado crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo impulsando la denominada cultura de la simplificación. Un acompañamiento al empleado para identificar esto resulta clave.

Como se ha dicho, reducir desgastes en la duración y



frecuencia de las reuniones, dejar de lado formas de comunicación ineficientes, informes innecesarios, excesos de trámites burocráticos y de firmas autorizando, normas obsoletas, entre otras muchas, debe ser un objetivo de la Simplificación Estratégica.

Hasta aquí se han enumerado algunas de las conductas más recurrentes en organizaciones NO TIP. La lista podría ser interminable. En la intención de que el lector puede identificar algunas más, valdría la pena analizar su experiencia en la gestión de temas como:





- Recibir quejas frecuentes de clientes o usuarios sobre la calidad o dificultades para acceder a sus servicios o productos.
- Cantidad de tiempo usado para tomar decisiones estratégicas para la organización.
- Usabilidad, facilidad y accesibilidad a los sistemas de información. Nivel e intensidad de la supervisión del trabajo del equipo.
- Grado de atención a los microdetalles.
- Ambiente, productividad y articulación del equipo y su incidencia en el estrés y desgaste del mismo.
- Tiempo dedicado al diligenciamiento de formas y protocolos.
- Nivel de comprensión, explicación y aprendizaje de los términos utilizados internamente para describir la organización.
- Presencia o ausencia de pocos o muchos escenarios de análisis sobre estrategias y temas claves para el desarrollo de la empresa.
- Existencia y cantidad de momentos o escenarios en los que el debate desaparece y debe asumirse conductas con disciplina y sin convicción.
- Aparición de conductas no deseadas ni deseables en una reunión en la que, se espera, la máxima atención y concentración: Atención a otros temas, conversaciones aisladas, distracción con el celular...



La identificación de estas y otras conductas como recurrentes en la organización constituyen una explícita muestra de que esta es NO TIP, que está en la escala de lo improductivo y que amerita un esfuerzo especial de su parte de los líderes directivos para concretar e impulsar la simplificación de procesos y su impacto en el clima laboral y el bienestar extendido para todos los que hacen parte de su empresa.

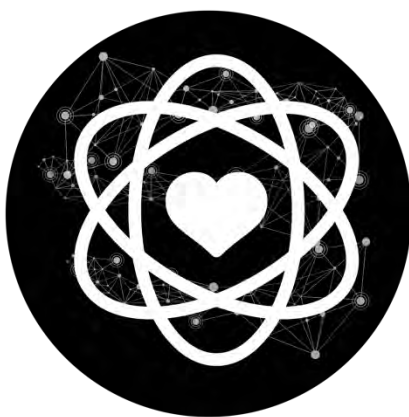
Para concluir, una gestión de la complejidad organizacional requiere asegurar la simplicidad de las acciones para fortalecer y administrar eficientemente los procesos derivados, es decir, crear estrategias de optimización significativas para mejorar la productividad. Si no se aprende a desarrollar sobre lo simple y a simplificar, el trabajo se vuelve más burocrático, pesado e innecesario.

De nada sirve redefinir el concepto de trabajo si no se tiene claro cómo superar trabas las administrativas burocráticas, los miles de informes sin lectores, ni objetivos sobre reuniones que pudieron ser simplemente correos informativos; impulsar un trabajo con sentido ayuda a disminuir el desgaste, la improductividad y el tedio laboral.

Entendido lo anterior, la simplificación estratégica se convierte en la heroína del trabajador que tiene veinte reuniones al día y donde el Déjàvu le retrotrae palabras antes dichas o participaciones innecesarias en temas no correspondientes. Esta simplificación salvadora impulsa la competitividad sostenible para aumentar el bienestar en el quehacer de la empresa.



5. Los Valores Humanos, base del TIP



A diferencia de siglos anteriores, cuando se instalaron las grandes industrias en las que el trabajo humano y las máquinas hacían una dupla perfecta para obtener productos mecanizados en serie, en el siglo actual se requiere mucho más que la disposición y mano de obra del hombre para alcanzar las metas organizacionales. Se demanda de un talento humano que afiance la productividad, la excelencia y la capacidad analítica de actuar en beneficio de la organización, así como de un proyecto ético personal y organizacional, fundado sobre valores humanos sólidamente afincados en los trabajadores y que contribuyan en su camino a la felicidad y la mejora continua del bienestar propio y de

sus familias.

Los valores éticos, aquellas conductas orientadas al bien, no solo de quienes los practican sino de sus entornos, representan para las empresas que crecen y potencian a su personal un sello indeleble y único con el cual pueden acrecentar su proyecto institucional. Enumerarlos es relativamente fácil, pero comprenderlos y, sobre todo, llevarlos a la práctica, de forma permanente, es un reto personal y colectivo.

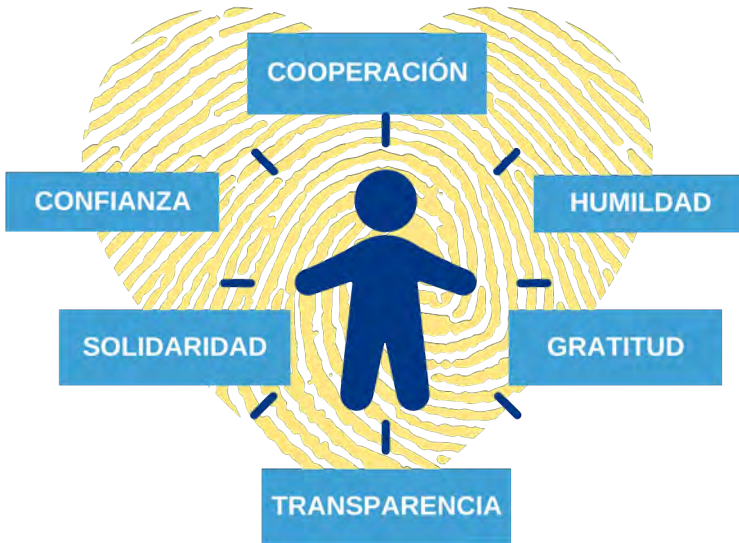
La responsabilidad, el compromiso, el trabajo, la agilidad, la amabilidad, la amistad, el amor, la armonía, la prudencia, el autocontrol, el carácter, la autonomía, la consideración, el buen humor, el civismo, el compañerismo, la comprensión, la comunicación, la confianza, la consistencia, las convicciones, la delegación, la creatividad, la cortesía, la ejemplaridad, la ecuanimidad, el desprendimiento, la discreción, la escucha, el esmero, la energía, el entusiasmo, el optimismo, la humildad, la objetividad, la iniciativa, la integridad, la nobleza, la obediencia, la lealtad, el liderazgo, la madurez, el señorío, el orden, el patriotismo, la tolerancia, la inclusión, la perfección, la perseverancia, la proactividad, la rectitud, la puntualidad, la rapidez, la seriedad, la simpatía, la sobriedad, la seguridad, la sensatez, la solidaridad, la transparencia y la veracidad, entre otros muchos valores humanos, sumados a la plataforma técnica, tecnológica, administrativa, financiera y de capital intelectual profesional de la organización constituyen los soportes esenciales para el TIP y el éxito empresarial.

Como se ha visto los valores humanos son muchos, muy variados y con diversos impactos. Vivirlos en plena coherencia es un reto personal y cuando se distancia el discurso de la práctica aparecen los conflictos en las



organizaciones y, por ende, el trabajo mal hecho y la improductividad.

La vivencia de los valores es subjetiva, y hay muchos elementos de contexto cultural, religioso, geográfico, familiar y otros que inciden sobre su percepción, por lo que el enfoque de TIP en el ámbito organizacional se debe, siempre, priorizar, el principio universal de no hacer al otro lo que no se quiere recibir de ellos. A partir de dicho principio, los siguientes valores que brotan del ser y que son visibles en el quehacer personal y organizacional son:



Trabajo Inteligente Productivo

Gráfica 5. Valores personales claves en la organización TIP. Fuente: Elaboración propia.

1 CONFIANZA

Confiar es una acción de doble vía. Para confiar hay que ser confiable. Es una condición imperativa para la armonía.

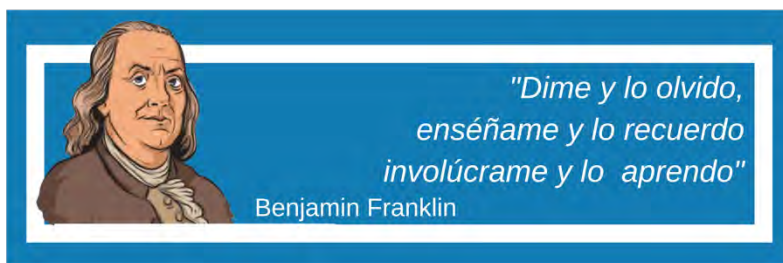


Conlleva una profunda responsabilidad en torno de la verdad, del compromiso y de la coherencia entre lo que se dice y se hace.

Ser confiable, se podría decir, es la mejor expresión de ser una persona ética, correcta, coherente. Quien es confiable y confía en los demás, no polariza, modera sus expresiones, tiene una actitud positiva, trabaja en equipo, es paciente, respalda, acompaña los propósitos el trabajo de los demás, aunque los resultados a veces tarden.

Ser confiable es resultado de una conducta correcta que genera empatía, respeto y cercanía con y desde los otros. En una organización TIP, una persona confiable garantiza que su trabajo y el de su entorno se den conforme las normas y acuerdos preestablecidos, y que las fechas, metas, indicadores y compromisos se cumplan sin dilaciones ni excusas.

La persona confiable lo es porque se ha ganado dicha confianza, pero también porque confía (extiende la confianza) en los demás. Actúa con los demás como quisieran que actuaran con él.



La desconfianza, en cambio, es costosa. Las personas, familias, comunidades y empresas en donde esta prima, se hacen inviables, sus miembros se enfrentan con odios y soberbias, la mayoría de las veces se hacen ineficientes por



más reprocesos (revisiones, repeticiones...), generan pocos buenos resultados y enfrentan más conflictos. Pero cuando hay confianza, las relaciones fluyen, las personas se sienten mejor valoradas, comprometidas y empoderadas, la productividad aumenta y el entorno es más grato.

Una organización TIP extiende la confianza hacia sus servidores. Ello hará que, de manera coherente y visible, los líderes son ejemplos permanentes que expresan, en su pensar y actuar, la vivencia de los propósitos misionales, y motivan a sus equipos para alcanzar una mayor comprensión sobre la visión empresarial por medio de las posturas axiológicas asumidas y en particular para afianzar una cultura solidaria que impregne la cotidianidad del trabajo.

Con ello se dará un crecimiento exponencial en los estilos de liderazgo transformador que nacerán en cada quien, sin importar el cargo de cada uno en la compañía.

Todo, a partir de métricas ya no cuantitativas solamente sino particularmente cualitativas. El verdadero cambio no solo se logrará con la incorporación de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial, sino y en especial con el aporte de la inteligencia humana individual para sumar a la inteligencia colectiva de una organización que sea capaz de producir bienestar a clientes y trabajadores.

Un líder confiable y que confía también es un excelente comunicador. La óptima comunicación nace en la verdad y en la credibilidad, incluso en escenarios de incertidumbre.

Por todo lo hasta aquí descrito se podría enumerar que una empresa del siglo XXI asumiría el trabajo inteligente productivo bajo los preceptos de:





Gráfica 6 Preceptos de una organización TIP. Fuente: Elaboración propia.

2 HUMILDAD

La humildad es un valor de máxima valía en la vida laboral. Distingue a aquellas personas que, por su comportamiento sencillo, son reconocidas por las demás por su trato respetuoso y amable, porque no son impositivas, saben escuchar, intentan aprender de ello y colaborar cuando se les pide.

La humildad con la que una persona trata a otra u otras inspira respeto y consideración, ya que las conductas de los individuos soberbios, en las más de las veces, reflejan falta



de inteligencia emocional y se presentan como erróneas protectoras del agresor de su propia vulnerabilidad.

La humildad afianza el TIP y se expresa con comportamientos sinceros y leales que inspiran a los demás; recarga de energía a quienes en cualquier circunstancia requieren del ejemplo en la permanente interacción laboral con otros.

3

SOLIDARIDAD, COOPERACIÓN Y TRANSPARENCIA

Estos tres valores conforman una unidad, la del sello de integridad y de preocupación por el otro, de corazón, y con la enorme voluntad de ayuda desinteresada.

Quien es solidario piensa en equipo, en el trabajo común, en el progreso colectivo y en la organización como un todo; en cómo los resultados benefician, o no, tanto a sus trabajadores como a sus familias y la sociedad. El trabajador y la empresa solidarios son conscientes de que, para recibir, hay que dar, que al ver a los demás como un “otro yo” se lucha contra el egoísmo, la injusticia y la desigualdad.

Así, el ser solidario coopera, porque sabe que aun en las diferencias, hay propósitos de la organización, de la sociedad y de los demás, en los que se coincide; el ser solidario sabe que el bienestar es un propósito común al que solo se llega con la colaboración recíproca y que la visión colectiva permite vislumbrar un panorama más enriquecedor de la misión y visión de la empresa.

Lo anterior siembra y tiene cosecha cuando la solidaridad y la cooperación son desinteresadas, son producto de ver en la otra persona al yo reflejado, de reconocer la diferencia del otro como una oportunidad para aprender y para confiar, porque



se parte del principio de conocer, siempre la verdad, como fundamento del actuar.

Es así como la sociedad global actual debe hacer un llamado urgente y vehemente a todo tipo de organizaciones y sectores, para que respondan y soporten, con efectividad, las dinámicas globales del trabajo individual y colectivo. Pero no un trabajo cualquiera, uno colaborativo, pertinente, inclusivo y con calidad humana en el servicio, en el producto, en el proceso y en el entorno productivo.

De las nuevas dimensiones y tendencias de la cooperación internacional surge la necesidad de desarrollar los nuevos modelos de trabajo transectorial, local e internacional, así como la necesaria creación de nuevas políticas y estrategias organizacionales y de gestión que reemplacen aquellas ineficientes formas de labor que nos han regido por décadas, que han dificultado las relaciones entre empleados y empleadores.

Otro factor de gran influencia en la transformación del enfoque del trabajo humano se da hoy cuando la Inteligencia Artificial (IA) y otras novedosas tecnologías determinan brechas y diferenciales que nos invitan para reconocer la gestión autónoma que se logra de diversas tareas e inclusive de funciones que antes eran desarrolladas por grandes conglomerados humanos.

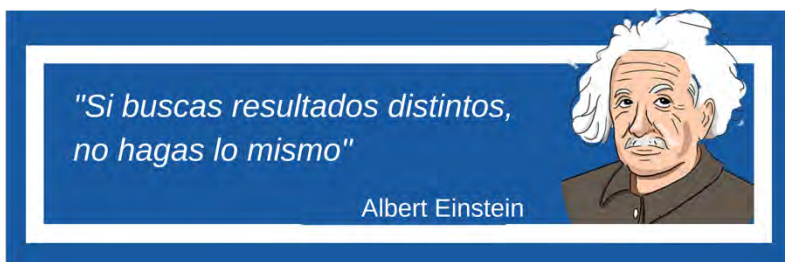
Bajo esta perspectiva, las tecnologías de hoy y del futuro que evolucionan con un ritmo de innovación frenético, requieren de un talento humano con pensamiento activo y dinámico que direccionen, analicen, enriquezcan y perfeccionen el trabajo cotidiano generado por máquinas o robots automatizados desde la inteligencia artificial y en usabilidad de otros tantos dispositivos software y hardware disruptivos, que han sido y



seguramente, seguirán siendo puestos al servicio de la productividad empresarial y por qué no, del bienestar humano integral.

Lo anterior conlleva a una responsabilidad ineludible por preparar a las personas en nuevas competencias para asumir nuevos retos de efectividad en el procesamiento analítico de grandes volúmenes de información y de telecomunicación, pero por otra parte de facilitar la conexión digital de los empleados comprometidos con el desarrollo de la organización. Se trata, entonces, de equilibrar el uso efectivo del tiempo frente a las expectativas de su trabajo, entendiendo que las relaciones de confianza se construyen dentro de un escenario de transparencia, diferente al control y a la supervisión intimidante y autoritaria.

De lo que se trata es de afianzar las relaciones humanas dentro de las organizaciones, con políticas laborales que extiendan el bienestar bajo un manto ético para garantizar comportamientos individuales y colectivos motivadores y así construir lazos de unión y tejido organizacional que fortalezcan la cercanía con empatía y se vitalice la experiencia y los resultados de manera empática para solucionar problemas.



Es urgente un llamado a abordar el papel del trabajo



significativo sin dejar de lado el compromiso organizacional por dar espacio a la libertad y a la creatividad, brindando al trabajador oportunidades de crecimiento y enganchándolo en el corazón del porqué de la productividad y del desafío de mejores rendimientos y desempeños cada vez más creativos, más sociales y más cercanos.

Por décadas, millones de humanos ocupamos buena parte de nuestra energía ejerciendo funciones operativas y físicas insertas en diversas formas de organización, muchas de las cuales, hoy por hoy, se han vuelto obsoletas y requieren de una especial diversidad de nuevos roles en donde el pensamiento autónomo prime. Esto implica avanzar en la creación de nuevos marcos comunes de normas más abiertas y flexibles entendiendo que el TIP, y lo que su propósito implica, no solo se tome como una estrategia más o como una actividad más, sino como un verdadero reto que derive políticas que deben ser consideradas como soporte clave de la misión y la visión de un nuevo *ethos* organizacional.

El mundo del trabajo del hoy, y con mayor énfasis el del mañana, estarán signados por la globalidad y la internacionalización, amén de la innovación en todas sus expresiones.

Con el uso intensivo de las tecnologías, en particular de la información y de las comunicaciones, se fomentarán nuevas necesidades en la formación integral de los individuos lo que implica que se dejará atrás la acostumbrada “resistencia al cambio” de quienes consideran que lo que antes funcionaba aún lo sigue haciendo, sin considerar la modernidad. Pero, en el futuro, quien no se actualice tendrá dificultades para sobrevivir en el mundo donde lo constante será el cambio en tipo de ámbitos y en cualquier momento.



Por otra parte, los retos en cuanto a la internacionalización no podrán limitarse solo por lo que nos enseñan los recientes tiempos de pandemia. En la actualidad, es menester que, dados los desafíos de la sociedad del conocimiento, cada ser humano esté en capacidad de prospectar el futuro deseado, de adoptar la multiculturalidad, de asumir con interacciones adecuadas apuestas con y desde su TIP que contribuyan al cierre de brechas sociales, brechas de acceso digital, brechas culturales, brechas educativas, brechas tecnológicas y, por supuesto, brechas económicas. Allí, el TIP se convierte en un soporte clave para la inclusión social y para la democratización equitativa del ingreso per cápita salarial integral.

Para lograr la participación de todos los humanos en este propósito, se requieren ejercicios deliberados de cooperación y de direccionamiento estratégico, de los Gobiernos y gobiernos, que, a su vez, serán un pretexto para entender que, la internacionalización y la globalización son fenómenos de jalonamiento de lo local y lo sectorial y que la mencionada transformación y necesaria transformación, debe permitir crear una visión sobre el qué, el para qué y el cómo de las nuevas formas del trabajo.



Solo así se propiciará un proceso que responda a las nuevas complejidades organizacionales y que, a diferencia de lo actual, permitirá avanzar en el marco de una colaboración y



cooperación sin precedentes abordando en prospectiva y con coherencia el devenir que se espera y se desea, de verdad, crear, desarrollar y vivir en armonía.

No se trata de crear escenarios ilusos sobre el ser cercano del trabajo ideal. Significa saber orientar para dejar huella y, en particular, para expresar el valor del bien común desde el trabajo colaborativo y cooperativo, definiendo los parámetros de mejora frente a lo que hoy se hace y entendiendo que desde ellos debe fortalecerse la crítica constructiva para propiciar el mejoramiento continuo.

Se ha planteado muchas veces. La mejor manera de gestionar la complejidad de una organización es la simplicidad con la cual se garantizan respuestas de mejora efectiva.

El trabajo colaborativo y cooperativo exige, además, una reflexión permanente en torno de la necesaria y coherente integración entre el pensar, el decir y el hacer.

Una exigencia sustancial para el TIP, bajo esta consideración, la constituye la creación de capacidades argumentativas entre los líderes y sus equipos de trabajo. Esto se dará siempre y cuando exista una capacidad de conocimiento sólido sobre el ser y el quehacer del trabajo. Es necesario, entonces, aprender a cuestionarse y a hacer preguntas, pero también a buscar respuestas efectivas y ojalá colectivas.

Si una organización es capaz, mediante herramientas de medición de desempeño, motivación y acompañamiento confiable a su personal (como el coaching), afianzar los talentos e inteligencias de los trabajadores habrá dado saltos cualitativos exponenciales y se sobrevalorará salvaguardando la denominada empleabilidad sostenible.

El siglo XXI reta a reconocer una progresiva humanización



paradójicamente proveniente de la automatización de todo tipo de trabajo, para ello debe reconocerse que la inteligencia humana nunca será reemplazada por la artificial a menos que el pensamiento humano deseche la posibilidad de hacerse crítico, analítico y, por supuesto, propositivo y creativo; y en contravía de lo deseado se vaya por el camino del facilismo, la mediocridad y la indisciplina como cotidianidad de sus mayorías.

4 GRATITUD

Para el TIP, la gratitud es una virtud indispensable. Lastimosamente cada vez es más escasa en el comportamiento humano. Se refleja en un sentimiento transparente que identifica a una buena persona, al buen ser ciudadano y al buen ser trabajador; la gratitud representa la proactividad no solamente expresada en la palabra sino al realizar una acción estratégica o una tarea que beneficie como expresión de la bondad de la conducta humana.

La gratitud se manifiesta tanto individual como colectivamente y es un reflejo en el enfoque social de un actuar ético, sin esperar nada a cambio. Es la expresión de un comportamiento genuino y de una manifestación espontánea, no calculada.

En el interés de fortalecer el clima laboral y la cultura del servicio solidario de una organización TIP, la gratitud debe expresarse como un gran avance organizacional por cuanto su logro colectivo es, tal vez, el mayor indicador del crecimiento individual logrado.



El TIP y las experiencias del ciclo vital

La estructura de pensamiento labrada desde el proceso educativo y las habilidades y competencias comprensivas orales y escritas generalmente no se destacan en buena parte de quienes se incorporan y luego perviven en un ámbito del trabajo con un clima laboral específico.

Por supuesto, ello también es más evidente en las características que acompañan el entorno, la idiosincrasia, la personalidad y el nivel educativo de cada persona, amén de su responsabilidad o tareas en la respectiva organización.

El TIP concibe la comunicación como eje de su articulación e interacción. Sin una comunicación efectiva, el entusiasmo, el compromiso y la aceptación, que constituyen elementos comunes y diarios en una organización TIP, esta no sería viable.

La comunicación, entendida como esa capacidad de identificar un mensaje, de transmitirlo adecuadamente, de escuchar a los demás y de mantener un diálogo productivo (entendido como el propósito gana – gana) permite a los líderes de organizaciones TIP transmitir e infundir en los demás seguridad, coherencia y comprensión.

El Compromiso Real

Las competencias y habilidades mejoradas en su ser y quehacer por cada líder o servidor de una organización parten de su verdadero compromiso con él o ella misma, con su familia y con la organización en la que se desempeña. Enunciar este tópico en la búsqueda de implementar el TIP es clave y se convierte en una forma de evidenciar lo significativo



de su esfuerzo para crecer en la vida personal y profesional en un entorno laboral de forma más solidaria, visible y comprometida.

A dicha persona le deben acompañar sentimientos que lo motiven a hacer parte activa para asociar su vida personal y sus ideales con los ideales de la empresa u organización en donde desee desarrollarse integralmente; siempre asociada esta intencionalidad con la idea de fortalecer su educación integral, como esfuerzo continuo cuando se busca ser mejor por una causa derivada del mérito que genera un buen trabajo o de la satisfacción personal por crecer como ser humano integro; es por ello que nunca, quienes verdaderamente se encuentran comprometidos con el mérito, no buscan privilegios ni reconocimientos vanos. Más bien, buscan y entienden bien que, en el camino de un ciclo de vida, habrá etapas, antes de su cierre, siempre complejas y no siempre felices pero ojala siempre desafiantes para alcanzar el ser integral.

Así, expresar con palabras lo que significa el verdadero compromiso no es fácil, y cuando este se visibiliza sobrecoge con una enorme alegría y con sentimientos orgullo que conmueve por lo logrado tras los esfuerzos propios para crecer y aprender. Porque quien cree y crece en una organización, aborda retos continuos de superación, se desafía a mejorar en un escenario de aprendizaje autónomo, colaborativo y significativo y es capaz de abordar la superación de posturas resistentes al cambio y al mejoramiento continuo de su trabajo, inclusive confrontando el estancamiento de la institucionalidad existente afianzando el ímpetu que genera el deseo de transformación radical, de las nuevas tecnologías y de la formación virtual como



oportunidad de equidad para países desarrollados y en vías de desarrollo en el siglo XXI; así lo declaró hace algunos años la propia UNESCO lo que, a este libro le da base para responder a la pregunta de cómo abordar el TIP.

La vida es un cúmulo de muy distintas etapas cortas y largas, en las que se pone a prueba, a cada momento, la esencia de cada uno, como la de su solidaridad genuina por los demás.

El correcto actuar y el liderar coadyuvan a lograr un ser reconocido por los demás lo que demandan una enorme síntesis y discrecionalidad para acrecentar los propios valores y para no ser seducido por la vanidad del halago. Una personalidad equilibrada afianza la capacidad de juzgar rectamente y con acierto a la hora de decidir.

La mayoría de quienes triunfan tempranamente en sus vidas pueden haber recorrido una de estas dos importantes vías: En el primer camino, se encontraron con mentores que protegieron su ruta y les advirtieron cómo abordar el fracaso para esquivar una caída vertiginosa acompañada de malas intenciones y de tentaciones que frustrarían cumplir las metas trazadas.

El segundo camino corresponde a quienes, aunque nunca tuvieron un mentor y a pesar de encontrarse con personas superfluas, envidiosas y odiosas, que de seguro les pusieron obstáculos generalmente invisibles para evitarles alcanzar logros plenos frente a las metas trazadas, supieron decidir con los pies en la tierra y ajustados a las circunstancias, dada su correcta formación moral y su capacidad de analizar previamente para saber discernir.

El actuar conforme lo esperado y soportado en la verdad, viene acompañado de una debida formación integral, porque



este puede ayudar a disminuir la incertidumbre en torno de los errores de nosotros, los humanos que por naturaleza somos imperfectos, pero siempre perfectibles.

Aunque el trabajo es una actividad que, previa orientación, instrucción y formación se puede hacer de una mejor, o peor forma según el propio interés, indudablemente es una expresión de la creencia personal en lo que se es y se quiere ser dentro de una organización. Entender el trabajo como una opción de vida, un premio, un castigo, una ciencia, un arte, una disciplina, una mortificación, un estímulo, una bendición o, en su defecto, una maldición, entre otras muchas percepciones, es un asunto subjetivo y ético. Es la forma de asumir el trabajo como un medio o como un fin en la construcción de un proyecto de vida.

En síntesis, tres actitudes sobresalen frente al interés por el trabajo por parte de las personas. Para las primeras, el trabajo puede tornarse aburrido y rutinario; para las segundas, puede ser una fuente de adicción que, aunque dé frutos valiosos al principio, con el tiempo les convierte en prisioneras de un activismo angustiante y frustrante si dicho trabajo no se renueva con una visión o una causa, ojalá de servicio a la sociedad; y, para un tercer grupo, desafortunadamente no siempre el mayoritario, el resultado de su trabajo suele ser fuente de felicidad, de optimismo y de evolución constante.

Los dos primeros grupos generalmente están caracterizados por un ego extremo, que resulta nocivo para sí mismos y a quienes conviven con su labor diaria ya sea como jefes, colegas o subordinados. O ven el trabajo como una cadena que los amarra a una obligación que les quita energía y no les deja crecer, o lo ven como una obsesión en la que importa es sumar y sumar resultados, competir sin misericordia y pensar



en ser los mejores, por encima de todos los demás.

La historia ha confirmado que muchos hombres y mujeres construyeron el mundo luchando por causas por las que entregaron su vida, despegándose de sus propios egos y trazándose objetivos cada vez más altos, aun a costa de su propio prestigio y reconocimiento. El mundo, tal y como lo vemos hoy con grandes desarrollos y también problemáticas, ha sido empujado hacia su progreso por muchas vidas íntegras, por grandes mentes que tuvieron la virtud de analizarse primero a ellas mismas para luego comprender a las demás y así darle valor a sus ideas, creaciones y obras.

Avanzar heroicamente, construyendo un mundo mejor, no es fácil, por eso es una tarea de unos pocos que, en el transcurso, al final o mucho después de su muerte han sido reconocidos como verdaderos líderes. Ellos no solamente han reprimido el ego extremo propio, sino que han sabido darles valor a los talentos de los demás, para que ellos también trasciendan hacia el servicio en pro del bien colectivo.



Parece complejo, pero es sencillo, como la vida misma: el mundo no cambia, si primero no cambia cada uno.

Lo complejo no es entenderlo, sino llevarlo a la práctica, porque significa retar la vanidad desmesurada y eliminar el deseo de sobresalir sin desconocer los talentos de otros. Porque nadie debería escalar sobre el desprecio por el otro,



nadie debería subir sobre las espaldas afligidas de las mayorías, nadie debería recibir reconocimiento si se ha abierto camino a codazos y con bendiciones inmerecidas.

La Comunicación franca, directa y efectiva

Por décadas he dirigido múltiples y heterogéneos equipos humanos en diversas organizaciones especialmente educativas y con diversas intencionalidades comunicativas que surgieron de mis responsabilidades como directivo, pero también como docente e investigador. He podido comprobar que las competencias comunicativas en la sociedad actual no son siempre suficientemente estructuradas desde el proceso formativo básico.

Por otra parte la organización también requiere de planes de estímulo para que cada líder o servidor coadyuve a caminar y a avanzar hacia la eliminación de la desidia, de la mediocridad, de las barreras culturales, de las distancias mentales y de los demoledores y erróneos paradigmas de discriminación que existen en su interior como parte de un mundo oculto, a veces oscuro, que fractura y daña los propósitos de construir un buen clima laboral y una valiosa cultura del servicio organizacional.

Estos aspectos deben ser un propósito clave para afianzar el TIP. Para poderlo desarrollar debe haber un interés de la dirección de la organización en sentar las bases de un nuevo rumbo para el clima laboral, planeado y adaptado a cada entorno, dando prioridad a cada uno de intereses de mejora propuestos por las redes y equipos de trabajo que manifiestan un evidente compromiso por el mejoramiento continuo del quehacer organizacional y de la mano del avance tecnológico



que se renueva cada día para que toda la organización aprenda a aprender de manera pertinente y creativa.

A menudo, cuando se mira al futuro, y se ve cómo irremediablemente el rumbo de las cosas se modifica, aflora un sentimiento de incertidumbre y de preocupación natural. En esos casos lo mejor es mirar hacia atrás para ver cuántos cambios ya se han producido y los efectos positivos que han traído consigo.

Los aprendizajes y claves enunciadas para el propósito de este libro sirven de referencia, para reiterar cómo lo planteado se ha evidenciado, con resultados reales, gracias al compromiso y convicción de miles de líderes a lo largo y ancho del territorio colombiano y fuera de este, que permitieron a través del TIP que, por ejemplo, una Universidad Pública (la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD) se haya posicionado como un verdadero motor de cambio y transformación social educativa que permite sembrar esperanza y convicciones de cambio para el bienestar y solidaridad en miles de colombianos y colombianas.

¿Líderes para la sociedad deseada? más allá de nombres, movimientos o ideologías políticas, **lo que se necesita en un mundo desesperanzado son héroes y heroínas capaces de superar sus propios egos y de anteponer el servicio de sus talentos e inteligencia siempre por delante de sus propios intereses.**

La incertidumbre que generalmente se enfrenta en los climas laborales desestimulantes, llevan a varios de sus dirigentes o propietarios a buscar quién podría ser aquel o aquella persona que, como si fuera un(a) Mesías, saque a la organización (llámese país, gremio, empresa) de la

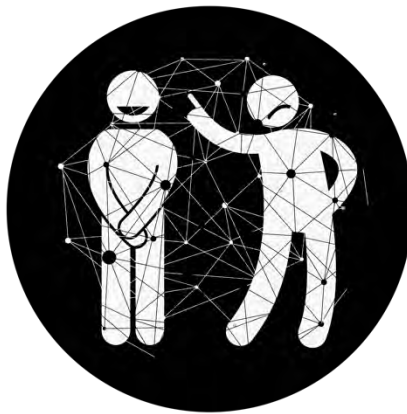


encrucijada en tiempos de crisis.

Un drama común en cientos de sociedades o miles de empresas de cualquier sector, orden o nivel es el cúmulo de ausencias y de la falta de respuestas de talante humano que las hace inefectivas para resolver problemas estructurales los cuales generalmente las aquejan durante mucho tiempo; este tipo de organizaciones no generan ni políticas ni estrategias viables para afianzar su desarrollo humano sostenible, pensado a partir del bienestar del llamado cliente interno, es decir, sus propios trabajadores y de sus clientes externos, esto es, los demás que se surten del producto de dicho trabajo.



6. Los antivalores que impiden consolidar una cultura TIP



Muchas empresas tienen documentados todos sus procesos, manuales de funciones, organigramas, escalas salariales, planes operativos y de desarrollo, marco filosófico (misión, visión y valores), profesionales con muy altos niveles de experiencia y titulación universitaria, instalaciones agradables, maquinaria, equipo óptimo para el desarrollo de sus procesos de producción y de labor día a día. Y pese a todo ello, no son organizaciones TIP. Incluso, pueden hacer

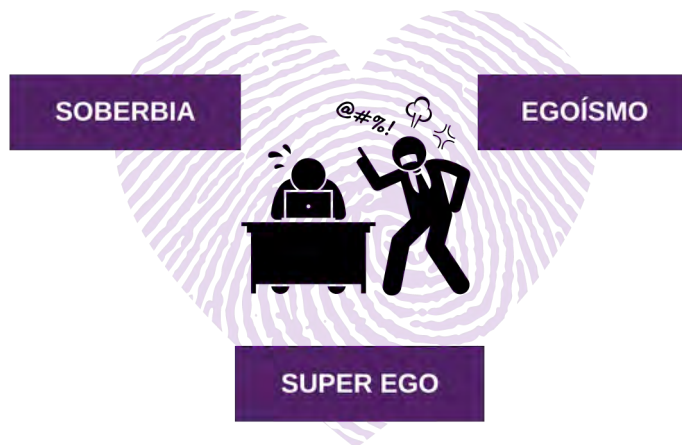


parte del ranking de grandes organizaciones de la región o el país, y su facturación puede ser multimillonaria, pero no son empresas felices y el ambiente interno es tenso, competitivo e insolidario. Las metas son impuestas y no concertadas, el crecer laboralmente es producto de una insana competitividad, pareciera que el único crecimiento importante es el de los salarios y no el personal.

Son organizaciones en donde priman las malas actitudes, es decir, esos gestos, muchas veces invisibles o imposibles de medir con indicadores, pero que nacen de una conciencia no comprometida, de una voluntad perezosa o de un razonamiento mezquino. Son la conducta de quien solo piensa en sí y no en conjunto, de quien considera que el éxito se debe a él y no al trabajo en equipo, del limitado mental que, incapaz de desafiarse a sí mismo, aspira a crecer creando un mal ambiente, chismes y calumnias de los demás, en fin, de empleados y funcionarios que solo ven en su trabajo un momento para recibir un ingreso, pero no para construir un proyecto de vida que permita crecer a todo su entorno.

Dichas conductas son el reflejo de los antivalores, o -es lo mismo- los antónimos de los valores. Son lamentables ideas (a veces tan profunda y preocupantemente arraigadas que parecen convicciones) que erróneamente hacen creer a quien las vive que les ayudan a ser mejores, pero que en la práctica hacen todo lo contrario. Porque ninguna conducta que solo busque beneficiar a su actor y no a todo su entorno representa un verdadero valor.

La soberbia y el egoísmo son dos de los muchos antivalores que existen y que, concretamente en el ámbito organizacional, más daño causan a la moral, al ánimo, a la efectividad y a la calidad del trabajo.



Gráfica 7. Antivalores que van en contra de una cultura TIP. Fuente: Elaboración propia.

Por estructurada que sea una organización en sus insumos, procesos y resultados, por cualificado que sea su personal y por más que tenga altos indicadores en su respectivo entorno de mercado, si presenta alguno de estos antivalores de forma reiterada en sus empleados, o incluso estos ya son identificados como parte de su ADN, no podrá, nunca, ser reconocida como una organización TIP.

Así como los valores, los antivalores también son el reflejo de un nivel de conciencia, de compromiso, de afecto y de humanidad.

Quienes priorizan los antivalores (consciente o inconscientemente) quieren que todo gire en torno de ellos, quieren ser los primeros sin respetar el orden, se mofan del mal ajeno, no extienden la mano para ayudar cuando pueden hacerlo, se hacen -como se dice popularmente- “los de las gafas” para evitar o evadir un compromiso; estigmatizan y



ofenden con sobrenombres, condiciones particulares de vida, familia, rasgo físico, vestuario, dinero, residencia. En fin, son el centro de todas las conductas reprochables en una persona, tanto en su familia directa, como relación de pareja, sociedad y empresa.

Los antivalores no están directamente relacionados con el nivel de estudios, ingresos, experiencia, conocimiento del negocio o relacionamiento, entre otros aspectos. Se vivencian y cuestionan críticamente en toda organización humana. Entre doctores y obreros, entre líderes y asistentes, entre empresarios y empleados. Son, en diferentes niveles e intensidades, una expresión de la bondad o maldad del corazón humano y no son medibles pero sí fácilmente identificables.

Al fin y al cabo, las habilidades y competencias laborales se aprenden con la práctica, en el aula de clase o en el acompañamiento al aprendiz de un trabajo; el desconocimiento y falta de preparación se “curan” con lectura, enseñanza y ejemplo; las limitaciones físicas se suplen con prótesis, softwares y articulación de equipos; los bajos resultados se mejoran con más dedicación, tiempo, trabajo en equipo, revisión de procesos e incorporación de diversos recursos. Pero la envidia, el egoísmo, el chisme, la ira, la calumnia, la soberbia, entre otros muchos antivalores, se generan en corazones llenos de rabia, en mentes nubladas por el erróneo afán de éxito rápido, fácil y en espíritus rencorosos; la solución a esas conductas es posible, pero no es fácil. Solamente con el ejemplo generalizado, la paciencia, el diálogo prudente, la apertura de corazón y, en casos extremos, la aplicación de normas y castigos, es posible revertir el antivalor en valor. Lamentablemente la dinámica



organizacional, los tiempos del negocio, la magnitud de las empresas y la necesidad de no detener una organización por una o más personas no permiten dedicar todos los recursos para redimir a un empleado. La comparación con el daño que una sola manzana podrida puede causar al resto de frutas en buen estado no es un ejemplo ajeno a la realidad. Una organización TIP lo es cuando, inclusive en casos extremos, tiene la habilidad de proteger a sus colaboradores de aquella manzana podrida.

1 LA SOBERBIA

La soberbia es el principal antónimo de la humildad, razón por la cual es una de los principales desafíos y, a la vez, debilidades que presenta en su comportamiento cualquier ser humano.

Es una actitud que lastima al otro, máxime cuando quien sin ninguna explicación ofende las más de las veces, sin dejar opción de arrepentimiento o de disculpa generando impactos negativos en comportamientos que nacen en contra de otro u otros, quienes son vulnerados por manifestaciones que violentan el propio yo del o de los afectados.

En los ambientes laborales la soberbia se expresa frecuentemente como un antivalor que causa malestar y daños que afectan las relaciones personales entre trabajadores y la armonía de la cultura corporativa, ya que ella siempre genera rechazo por la expresión de superioridad de un individuo o grupo sobre otro u otros, generalmente por asumir principalmente comportamientos y actitudes de desprecio hacia quienes por alguna circunstancia no generan un *feeling* o un favorable acercamiento interpersonal.



La soberbia, como tal, posee expresiones sinónimas como:



Gráfica 8. Conductas derivadas de la soberbia. Fuente: Elaboración propia.

2

EGOISMO Y SUPEREGO

Estas actitudes se dan especialmente en aquellos a quienes comúnmente según el dicho “se le suben los humos”, es decir, personas cuyos comportamientos desdicen de su “don de gentes” como también se expresa comúnmente sobre quienes ostentan la humildad como característica esencial de su personalidad.

El ego extremo traiciona los sentidos, hace que las personas se crean mejor de lo que realmente son y que vean a los demás como peores de lo que realmente ellas son; limita la conexión con otros para actuar de manera directa y honesta porque levanta barreras o quita el interés por conocer las capacidades y cualidades del otro, seguramente mejores que las de ellos mismos.



El ego extremo es una enfermedad silenciosa y quienes la contraen generalmente no se dan cuenta que ella los está vulnerando internamente.

El ego extremo es un camino sin retorno hacia la egolatría o la distorsión entre las capacidades y la realidad, asumiendo erróneamente que es el entorno y las circunstancias, y no el yo, los que están por debajo de “mis expectativas y posibilidades”. Esa egolatría es un enemigo oculto, que nos hace vulnerables y que, de no corregirlo de forma consciente, acompaña el propio desastre a lo largo de la vida.

Sería necio pensar que alguien está exento en su vida de comportamientos soberbios, pues todos, de manera consciente o inconsciente, los hemos expresado en algún momento de nuestra existencia, especialmente en los ambientes laborales donde abundan y son expresadas superioridades sin sentido por aquellos que poseen mayores “jerarquías” y que, por disponer de mayor rango de poder, afectan la armonía y, por supuesto, afianzan en los demás la desmotivación o la antipatía favoreciendo los resultados negativos o mediocres de quienes hacen parte del grupo o equipo agredido por el soberbio agresor.

El ego de las personas es una expresión del cada ser sobre su nivel de conciencia y de coincidencia entre la realidad y su creencia e implica confrontar la idea del quién soy con la idea del quién quiero ser.

Todas las personas tienen ego. Lo ideal es que su expresión sea equilibrada y acorde con la inteligencia emocional, pero para muchos esto no es fácil y poseen carencias para autovalorarse suficientemente, cayendo en comportamientos apocados y serviles dada su baja autoestima. Para otros sucede lo contrario, el deseo por sobresalir a cualquier precio



los lleva a sobrevalorarse y caminar por la vida sin escrúpulo por encima de los demás.

En el caso de que estas personas se encuentren en un ámbito familiar o laboral falsamente creen que el éxito se logra sobre un camino siempre tapizado con pétalos de rosas y sin espinas, cuando -por el contrario- son estas las que enseñan el verdadero valor del esfuerzo, de la responsabilidad, del estudio y de la disciplina.

El ego extremo cultiva una superioridad irracional que excede los límites del respeto hacia el otro y que, en muchos casos, juzga subjetivamente el desempeño de los demás.

El ego mal administrado es fuente de arrogancia, de ostentación y de obstinación. Es un certificado al fracaso.

El ego extremo es, a la vez, enemigo de la tolerancia y antónimo de la lealtad; rechaza de plano las mejores ventajas y oportunidades de lo que significa una decisión objetiva y rigurosamente analizada reemplazándola por una falsa confianza y sin fundamento en sí mismo.

La egolatría es una actitud de poder insano de quienes transforman la inteligencia en arrogancia, afectando de manera invisible la seguridad del sí mismo que se esconde en su súper ego.

Por otro lado, en un mundo como el de hoy, el internet y las redes sociales abruman de información y de protagonistas que buscan a cualquier precio ser virales, por aquello de la fama como expresión de la contaminación mental que producen sus atropellos, generalmente verbales o escritos mal utilizando las tecnologías y subvalorando su propia ética y moral.

Personas de todos los confines, niveles de estudio y



posiciones estratégicas ejercen su oficio de detractores con falsedad anudada desde poderes mediáticos y perfiles fantasiosos, dicen y desdicen lo que consideran, para aumentar su popularidad, incluso con insultos, engaños y giros del lenguaje mal utilizando en algunos casos, medios de comunicación pública donde ejercen a diario una doble moral que desorienta a la opinión ciudadana.

Estos personajes de la vida de una nación generalmente creen que su expresión es la única palabra inobjetable y verdadera. Hoy, sin límite, se observa a falsos líderes y conductores de opinión que se sienten liberados para abrigar causas o movimientos coyunturales y que interactúan vanamente con las escasas masas cerebrales de otros que, llenos de mediocridad e inspiración banal instantánea, reflejan lo muy escaso de su pensamiento analítico crítico y de inteligencia estructural.

Estas son personas que fantasean con la realidad para que se les felicite por ejercer el atropello en menoscabo de los demás. Alardean pensando que son únicos, los más grandes, y pareciera como si su importancia social se alcanzara proporcionalmente por el número de *likes* o *rating* que consigan por sus actitudes pueriles, por lo general incorrectas y que tristemente son seguidas por miles que desbordan la ingenuidad colectiva mal utilizando, entre otras, las llamadas redes sociales.

Esto ha impulsado la exacerbación de un ego extremo, de un poder irracional sinónimo de egoísmo, de siembras de odios sin sentido en un mundo bipolar real y virtual en el que todo vale y del todos contra todos que camina en las fronteras del error... de la egolatría y que pulveriza el ser humano desde el lado más oscuro de nuestra propia humanidad.



7. La neurociencia y el TIP



Aun cuando el énfasis de este ensayo no es la Neurociencia, ni hace parte del campo de mi estudio y labor, no se puede dejar de mencionar la directa relación de esta ciencia que estudia el sistema nervioso y su incidencia, entre otros muchos aspectos, en los modelos de aprendizaje y conductas, directamente relacionados, tanto en lo personal como en lo organizacional, con el TIP.

Al respecto, hay un fenómeno que hoy es visible y mañana será incontrovertible: la correlación proactiva entre la inteligencia humana, el trabajo automatizado y digital resultado de los desarrollos y aplicaciones múltiples de la

Inteligencia Artificial (IA).

Indudablemente la inteligencia humana y la IA no son competencia y deben ser, por siempre, complemento entre ellas. Aunque algunos alarmistas dicen que el futuro de la humanidad podría ser dominado por robots y es claro que, aunque en el mundo de hoy aún persiste mucha incertidumbre en torno a la potencialidad de la inteligencia artificial y que la realidad en muchos casos supera la ficción, la inteligencia humana pervivirá siempre como la dominante para bien o para mal en los destinos del planeta.

Salvo que nos extingamos como especie por nuestra propia torpeza, o exista un nuevo *Big Bang* o que en una invasión alienígena se nos derrote (en el probable escenario de su existencia), la inteligencia humana siempre dominará cualquier circunstancia constructiva o destructiva sobre el planeta Tierra, nuestra casa y, ojalá, su defensa se convierta día a día en nuestra causa común.

Por ello, es inevitable no reseñar en este libro a la neurociencia. Esta aporta al desarrollo de nuevos métodos que bien pueden ser contemplados en el ejercicio del TIP y su interés se vincula directamente a la comprensión del porqué, el para qué y el cómo de una labor, tarea o proyecto. La neurociencia integra diversos campos del conocimiento en torno al funcionamiento cerebral desde las perspectivas fisiológica, bioquímica, farmacológica y psicológica, entre otras. Hoy se reconoce por múltiples investigadores que el sistema nervioso es un permanente generador de neuronas y el cerebro y su motor -la mente- propician, si son eficientemente motivados, un importante desarrollo de los coeficientes intelectual y socio afectivo.

Estos son insumos claves al propósito de esta visión del TIP



en la acción de afianzar nuevos contextos laborales y educativos en la sociedad actual.

Desde comienzos del presente siglo, en varios países se han creado redes de investigación, que han generado y publicado importantes resultados sobre el funcionamiento del cerebro humano. Análisis de las ciencias biológicas y la neurociencia aplicados a las múltiples expresiones de la inteligencia en desempeños educativos y laborales invitan a ver cómo en este tipo de contextos desde esta óptica se visibilizan transformaciones radicales en las formas convencionales de trabajar y educar.

Lo anterior está claramente referenciado por la psicología cognitiva y la sociopsicología, ciencias que claman por afianzar nuevos propósitos en la formación integral del ser humano al plantearse que el mejoramiento del aprender a aprender está íntimamente ligado a factores ambientales y a factores biológicos que deben ser reconocidos por los actores claves del acto de afianzar la comprensión en especial dichos entornos educativos y laborales.

Está claramente demostrado que las nuevas competencias, habilidades y destrezas que adquiere una persona, ensanchan las capacidades cerebrales siempre y cuando la praxis sobre conocimientos y tecnologías vayan a la par de los procesos inmersos en la ruta de aprendizaje de cada individuo.

Igualmente, el autocontrol, la autorregulación y la misma resiliencia a episodios adversos están referidas en dichas investigaciones como las respuestas adaptativas que se pueden planificar y prever dentro de esas rutas de aprendizaje formativo.



También referencian la gran valía de las tecnologías digitales como fuentes de aprendizaje que potencian el cerebro humano, dada su motivación inherente a la creación de nuevas oportunidades de conocimiento mediante el uso intensivo de las mismas.

Visto así:



Para la Humanidad de hoy y del mañana se requiere que el mundo del trabajo y la institucionalidad constituya para los Estados Nación o para las multinacionales, la posibilidad de sembrar nuevos modelos, políticas y estrategias que favorezcan de manera consciente un nuevo espíritu sobre el trabajo feliz y, por ende, inteligente y productivo, proveniente de siembras en liderazgos transformadores, solidarios y emprendedores que se funden en la buena educación de los niños, jóvenes y adultos que ingresen por su formación integral como potenciales líderes y, luego, sean parte de un escenario de trabajo para surtir bienestar propio y colectivo, cualquiera este sea, bajo un desempeño óptimo en su labor,



profesión u oficio.

Hoy es un requisito creer en nuestro mayor potencial: la inteligencia humana, la que se cultiva y evoluciona de una generación a otra, de abuelos a padres y de estos a hijos. Cuando intencionalmente se decide ingresar a centros educativos para formarse integralmente, y no solo a entregar trabajos y tareas para aprobar la evaluación de cursos, sino para aprender a gestionar el conocimiento adquirido; para aprender a interactuar para investigar y desarrollar proyectos conjuntos de beneficio social; para que el estudio se convierta en el gran desafío no solo por cursar pocos o muchos créditos académicos o someterse a evaluaciones para demostrar el dominio de un tema del conocimiento a corto plazo o determinar una opción de grado que permita llegar a una ceremonia para recibir un diploma físico o electrónico, sino porque además se es consciente que aunque se debe cumplir cada una de esas etapas, ellas son solamente las básicas condiciones y responsabilidades de quien aspira a ser profesional integro, buena persona y buen ciudadano. Allí radica el gran papel de una buena institucionalidad educativa que con el transcurrir del ciclo vital debe extenderse a la institucionalidad laboral, cualquiera ella sea.

Hoy ocurre todo lo contrario. Buena parte de quienes no ven el valor real y efectivo de la educación, protestan, con derecho justo, por su falta de oportunidades para acceder a ella, por su desempleo o por graves limitaciones del trabajo informal que su inadecuada planificación les genera. Esto se da por las escasas oportunidades de acceso a una buena educación, mientras que los jóvenes de varios países, en especial latinoamericanos, son arremetidos por una espiral de violencia generada por núcleos desestabilizadores que



desplazan la dignidad humana por parte de cuadrillas de barbaros, que degradan la inteligencia sentipensante que debiera acompañar a las personas siempre ante la exigencia del respeto a los derechos sin intentar menoscabar el deber ser ciudadano como hoy, desafortunadamente, sucede en muchos lugares del planeta.

Lastimosamente se ha perdido, ojalá por ahora, la esencia por el respeto a la vida, el interés por una sociedad justa, equitativa y próspera. Es allí donde debe surgir la esencia de la educación integral, del trabajo digno y gestor de movilidad social, cuyo insumo previo sea una formación educativa pertinente y cualificada.

Tanto la educación como el trabajo no deben seguir priorizando un núcleo de formalidades sin norte y sin responsabilidad por el bienestar extendido.

El sello de las nuevas generaciones se debe caracterizar como una marca indeleble que se va adhiriendo lenta, pero constantemente, al espíritu humano, a medida que se avanza en la vivencia educativa y laboral para aportar en la comprensión de la realidad del contexto y en la interacción humana genuina con familiares, amigos, empleadores compañeros, proveedores, trabajadores, colaboradores y consumidores.

En la vida, uno no escoge a sus padres ni a sus hermanos de sangre ni generalmente su primer nombre o el contexto social y cultural en el que nace. Pero sí debería tener la libertad de escoger, aunque no sucede siempre, su oficio o profesión, derivado de una institucionalidad educativa en la que se forme, de verdad, integralmente y se aprenda el valor social y uso que se dará a lo allí aprendido. Se trata de que quien pase por un centro o modalidad de estudios, luego sea acogido por



una organización o emprendimiento donde el trabajo digno sea un continuo, no solo para habilitarse salarialmente, sino especialmente para seguir cualificándose en conocimientos y experiencias que den realce a la vida integral en lo social y profesional dentro de un entorno laboral determinado que sirva como cantera de bienestar y felicidad para la existencia.

Esto puede sonar ingenuo y hasta idealista (hace parte del pensamiento de quien escribe y sueña con la transformación social). Pero el TIP afianzado desde los procesos educativos y realizado en entornos laborales con sentido, adquiere insumos vitales para la realización personal. Por ello:



Es importante que nuestra concepción sobre la educación y el trabajo se transforme para así tener la vocación de servir en la vanguardia necesaria del hoy y del mañana.

Eso es necesario para transformar la sociedad como reflejo de naciones prosperas y, ojalá, continentes como el latinoamericano, en el sueño de que sea incluyente, equitativo y que expanda para todos riqueza, justicia y bienestar social.

En la neurociencia, el principal transformador del cerebro es el aprendizaje. Los propósitos de la educación y el trabajo aquí formulados adquieren una importante relevancia, máxime cuando las rutas de la enseñanza y el aprendizaje se plantean metodológicamente desde orillas diferentes. El acto de educar sin importar la modalidad (presencial, virtual o híbrida) requiere de una especial motivación intrínseca para



que los factores extrínsecos previamente planificados, ya sea por la institucionalidad educativa o por organizaciones laborales, sectoriales, empresariales privadas o estatales que promuevan en sus estrategias el aprender a aprender, de sus estudiantes en la educación o de los trabajadores en lo laboral, y así contribuyan a forjar líderes sociales y solidarios.

Si el presente es el inicio de un futuro en el que prevalecerá lo hiperdigital, las organizaciones deben prepararse y preparar a las nuevas generaciones para vivir, ojalá placenteramente, en ese nuevo periodo evolutivo. Se necesita una concepción real, pero optimista, de un presente que planifique un futuro soportado en grandes oportunidades para afianzar talentos e inteligencias con sentido humano.



Gráfica 9. El cerebro humano. Fuente: Elaboración propia.

El cerebro es el órgano de mayor complejidad y el controlador, por excelencia, de los comportamientos, actitudes y expresión comunicativa, al igual que las aptitudes y habilidades que hacen competentes a los humanos para desempeñar un oficio o una profesión. Allí está sumergida la capacidad axiológica (comprensión y ponderación de los valores) y los diferentes



niveles de profundidad que se acumulan durante la vida para aprender de la experiencia y añadir mayor cognición a los estados mentales y emocionales.

La neurociencia da explicaciones a la pregunta de cómo aprende el cerebro, cómo a través de nuevas sinapsis (conexiones neuronales) se modifica el aprendizaje y cómo mediante estas diversas conexiones repetitivas las neuronas aprenden o desaprenden para crear cambios significativos en los comportamientos y en la programación misma de las formas de aprender y enseñar.

Al mismo tiempo el cerebro actúa como procesador de información que construye, deconstruye y reconstruye, de manera permanente dicha información acumulando sensaciones y respuestas rápidas y reflejas que fortalecen la visión del mundo y abre nuevas ventanas para recoger nueva y mayor información y procesarla en el nivel de comprensión, análisis, síntesis y creación de nuevos conocimientos.

Todo lo anterior valida la importancia de que tanto la educación como el mundo laboral provean estrategias de aprendizaje planificadas para favorecer el crecimiento cognitivo y sentipensante, así como en los diversos escenarios de la comunicación cotidiana, el aprendizaje y el trabajo colaborativo con otros.

Finalmente, este es el interés de afianzar el TIP, como una propuesta de transformación del actual acontecer del escenario laboral que está íntimamente ligado a la capacidad que se logre generar dentro de una organización para que el trabajador sea un aprendiz permanente que coadyuve a interpretar propios y nuevos significados en su aprendizaje, razón por la cual es necesario dotarlo de plena motivación, autonomía y libertad para que su cerebro aprenda a crear



habilidades cognitivas y también a darle significancia relativa a los aprendizajes de la interacción lograda con otros congéneres.

Este nuevo mundo del trabajo debe estar acompañado de estrategias pedagógicas, fortalecidas desde la neurociencia y sus hallazgos sobre la compleja red neuronal y sus efectos sobre los procesos cognitivos, sociales y emocionales del ser humano.

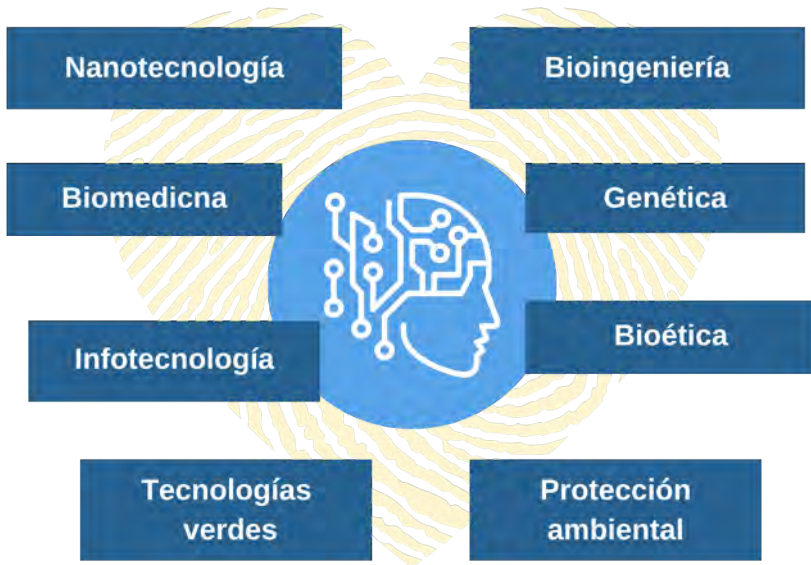
Como sujetos sociales, todo ser humano aprende solo, así como de manera significativa en el intercambio con otros, facilitando nuevas emociones y conocimientos que se gestan y producen en las relaciones con los demás.

Tanto la educación como el entorno laboral deben tomar en cuenta que no solamente el mundo es diverso sino también las inteligencias humanas son diversas. Es menester afianzar el trabajo colaborativo reconociendo múltiples perfiles cognitivos, emocionales y sociales, en donde los valores, como la confianza, el respeto, la gratitud, la humildad y la disciplina se asuman para crear entornos de bienestar que procuren desarrollos cognitivos emocionales y sociales sostenibles y equilibrados entre los participantes dentro de un entorno educativo o laboral.

En el caso del TIP, la organización empresarial cualquiera sea su denominación y sector debe potenciar, al igual que la educación, habilidades y competencias cognitivas, habilidades y competencias motoras, habilidades y competencias de lenguaje que deben visibilizarse en cada entorno social, laboral y familiar, reconociendo de antemano en cada uno sus capacidades, potencialidades y talentos con los que se llegue dotado al mundo laboral.



Una proyección de la imaginación al año 2050, de cómo sería la realidad de aquellos que, viviendo sus primeros cinco años de nacidos en esta era digital 2022, allí estarán siendo los hombres y mujeres productivos de esa época. Un buen ejercicio es el de preguntarse cómo será la vida de aquellos que nacerán por dicho año, las oportunidades y problemáticas que vivirán. Algo que no resulta hoy tan fácil de predecir, pero sí de prever y de reconocer cómo podría cambiar el mundo frente a la evolución de la inteligencia artificial, la biomedicina, la genética, la bioingeniería, la bioética y la infotecnología, por mencionar tan solo unas pocas de las actuales tecnologías y disciplinas disruptivas que serán fuente del conocimiento usual de esa futura década.



Trabajo Inteligente Productivo

Gráfica 10. Tecnologías y disciplinas disruptivas. Fuente: Elaboración propia.

Seguramente dicha sociedad hiperdigital será muy diferente a la de hoy. Los nuevos años deberán dejar claro que, ante la incertidumbre del futuro, la posibilidad de construir bien podría



crearse un mejor vivir, siempre y cuando haya conciencia de que, como nunca, la humanidad está experimentando un cambio exponencial y dinámico en todos los ámbitos y sectores de la vida y que las formas de aprender, estudiar y trabajar serán, tal vez, las más influenciadas y planificadas para prever el bienestar común en dicha evolución.

Para poder afianzar ese nuevo mundo de bienestar extendido hay que reconocer, también, la capacidad de aprender a lo largo de la vida, y que el desarrollo individual desde la infancia, la adolescencia y la adultez están íntimamente ligados a la evolución del cerebro, como un proceso de maduración que está determinado por efectos externos: ambientales, de formas y lugares de aprendizaje y por características internas de las propias estructuras cerebrales.

Es importante colegir la necesaria reestructuración de los sistemas educativos actuales, especialmente en el continente latinoamericano, para afianzar con mayor seguridad el desarrollo intelectual de niños y niñas. Entre más pronto se trabaje con metodologías efectivas para afianzar su comprensión desde el aprendizaje que propicia la lectoescritura, más rápido será el abordaje para diseñar estructuras curriculares que les facilite aprender otros idiomas, matemáticas o generar motivación por las ciencias básicas, y que, por supuesto, fomenten sus talentos innatos en otro tipo de ciencias sociales, humanas, artísticas, deportivas y en el dominio de tecnologías exponenciales y disruptivas.

Todo ello será posible entendiendo la capacidad flexible del cerebro para adaptarse y crecer durante la infancia y la adolescencia donde es clave e importante fortalecer la capacidad para la toma de decisiones y el desarrollo de



comportamientos que promuevan la interacción social valorando la interrelación respetuosa con otros y sus comportamientos emocionales equilibrados.

Hoy la neurociencia invita a reconocer que los cambios morfológicos ocurridos en la evolución humana requieren significativas transformaciones en las estructuras de enseñanza y de aprendizaje que le brinden a estos jóvenes suficientes competencias para motivar su interés por su propia formación y educación. La neurociencia explica cómo durante el periodo denominado pubertad se presenta una reorganización sináptica que, bien llevada por la educación familiar y la institucionalidad que les corresponda, deben afianzar estrategias que fomenten las denominadas funciones ejecutivas tales como la flexibilidad mental, la capacidad para interpretar el estado de ánimo de otras personas y sus preferencias, así como para coadyuvar patrones de reconocimiento en torno a la solución de problemas en búsqueda siempre de generar respuestas y soluciones efectivas y apropiadas.

En el caso del cerebro adulto este deberá caracterizarse, según la neurociencia, por su capacidad autónoma y su autorregulación, que permitan una motivación y una autodirección, previa y consciente, sobre el cumplimiento de sus propias metas y expectativas. En los adultos, la mayor forma de aprendizaje está íntimamente ligada a las conexiones coherentes que se puedan efectuar con sus conocimientos y experiencias anteriores. Así, el mundo educativo y laboral deberá propiciar pedagogías y didácticas que reconozcan la previa valoración de la experticia, de la intervención activa en las actividades proyectadas y de la evaluación objetiva que de la satisfacción del dominio



proveniente de un mayor conocimiento y práctica sustancial, permite tomar conciencia de las limitaciones y debilidades individuales para ser autocorregidas con una orientación motivante y clara.

Uno de los principales retos a asumir se refiere a la integración y reconocimiento, por parte de quienes orienten, bien en el ámbito laboral o en el ámbito educativo, las inteligencias múltiples que cada uno manifiesta a lo largo de un proceso de aprendizaje. De dicho reconocimiento se expresan relaciones espacio temporales, en condiciones de coordinación física y motora y en habilidades cognitivas que promueven la comprensión de conceptos, de solución de problemas, de categorización y ordenamiento de objetos y de fundamentos amplios y suficientes en el dominio tecnológico, idiomático, entre muchas otras más.

La teoría de las inteligencias múltiples, impulsada desde hace ya cuatro décadas por el psicólogo americano Howard Gardner, en la Universidad de Harvard, identifica cómo los humanos tenemos muy diversas formas de aprender, en consideración de los estímulos, formas y tiempos en que se presenten los objetos de aprendizaje. Esto es fundamental a la hora de afianzar el interés por el TIP, puesto que dicha teoría se refiere a la forma como las personas en procura de aprender despliegan en su cerebro diversas maneras para hacerlo dejando visible con cuáles pueden interactuar de manera más eficiente, bajo aproximaciones categóricas que determinan sus preferencias para un mejor aprender, en todos los escenarios de la vida, incluido el laboral.

Se hace, entonces, necesario reconocer las características sobresalientes de cada forma de aprender, a fin de identificar rasgos que expresen de mejor manera la ruta de diseño de



estrategias apropiadas y confortables para afianzar la capacidad biopsicológica del procesamiento de información, de resolución de problemas y de retos de creación de productos más complejos.

Dicha teoría ha ido evolucionando. Inicialmente identificó ocho inteligencias, pero en su más reciente versión va en doce que aquí se enumeran ⁵:

⁵ GARDNER, Howard. Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples. Fondo de cultura económica, 2016.





Gráfica 11. Las inteligencias múltiples según Gardner. Fuente: Elaboración propia

Todos los seres humanos poseemos estas inteligencias en distintos niveles de desarrollo. Ellas aparecen con un rango de desarrollo que deben ser reconocidas con mayor o menor evolución de especialistas, y que indudablemente requieren del autoconocimiento de cada persona para que, a través de

la motivación y orientación apropiada, pueda alcanzar niveles favorables y razonables de cada una de ellas. Las experiencias positivas y negativas influyen de manera sustantiva en la necesaria capacidad de desarrollo de cada una de las inteligencias, por ello tanto entornos educativos como entornos laborales deberían evitar bloquear el desarrollo natural de tales inteligencias, entendiendo que las personas pueden llegar a potenciar de diferente manera y de forma cada vez más competente cada una, de acuerdo con las características que describan sus propias experiencias de aprendizaje.

Aún no se conoce una prueba capaz de determinar con precisión cada inteligencia, pero sí las características que la definen en cada uno de los escenarios educativos y laborales y que, desde ya, pueden ser evolucionadas con valiosas herramientas pedagógicas, didácticas y mucho más con el soporte de las tecnologías disruptivas.

Con lo anterior se cumple el propósito de este capítulo para dejar claro que **el TIP debe estar íntimamente ligado al reconocimiento de habilidades cognitivas que pueden ser aplicables en la rutas de motivación y mejoramiento continuo de cada uno de los trabajadores**, para referenciar experiencias concretas que se moldean a los diferentes estilos de aprendizaje y que, como ya se ha abordado de manera amplia y suficiente, no solamente corresponden al escenario de la educación como institucionalidad, sino también al desarrollo laboral en la medida en que se propicien crecimientos cognitivos, afectivos y motivantes en los trabajadores que hacen parte de una organización. Por algo, la integración de diversos estilos de aprendizaje y de inteligencias múltiples fomentarán también la productividad y



la competitividad laboral de cada quien.

La reconocida Ley de Moore (Gordon Moore, cofundador de Intel, quien promulgó que cada dos años se duplicaría el número de transistores en los microprocesadores) dejó claro que el incremento de la velocidad del cambio tecnológico como una de las enormes implicaciones de la evolución de la inteligencia humana y de su irremediable impacto en las vidas personales, organizacionales y en las de otros seres vivos del planeta, es y será el cambio profundo que ya ocurre cada día y que ya ha gestado importantes nuevos paradigmas. En corto tiempo y de manera significativa se visibilizan cambios trascendentales en la economía, la salud, la educación y la organización social, inclusive en la forma de desarrollar riqueza material y en afectar los valores espirituales y, por supuesto, la forma como hoy se aplica el conocimiento y la tecnología para bien o para mal de la humanidad.

La sociedad vive en un mundo donde la tecnología y el conocimiento de frontera creados por el hombre deriva en nuevas disciplinas para el ejercicio de oficios o profesiones, que con el tiempo se irán convirtiendo en el nuevo devenir educativo y laboral con la necesaria garantía meta cognitiva y de competencias interdisciplinares y transdisciplinares, creando en forma de espiral nuevos campos y áreas de aplicación de conocimientos y tecnologías a ritmos nunca antes pensados. Prospeccionar sobre las nuevas profesiones y oficios resulta hasta cierto punto necesario porque el futuro de los conocimientos y de las tecnologías será el fruto escalonado de lo desarrollado a una velocidad de cambios sin precedentes, que al mismo tiempo los hará polivalentes, combinatorios y cada vez de mayor accesibilidad, asequibilidad y recursividad; así se podrá esperar que los



avances tecnológicos y del conocimiento exponencial nos exijan estar preparados mentalmente no solo para digerir transiciones graduales, sino radicales de un día para otro.

Es por esta y otras tantas razones por las cuales la nueva humanidad tendrá que estar preparada suficientemente para aprender a aprender y para aprender a desaprender como nunca antes en la historia moderna. Y es allí donde también hay que entender que los nuevos proveedores de educación y formación no solo estarán ubicados en la clásica institucionalidad educativa sino en múltiples ámbitos, contextos y escenarios permeados por la oportunidad del aprendizaje, entre ellos el laboral.

No debe olvidarse tampoco que, en el mundo de hoy la inteligencia artificial aplicada a las máquinas, puede crear desde las mismas máquinas, nuevas inteligencias en una explosión sin precedentes de crecimiento de dicha inteligencia, lo que debe llevar a reflexionar sobre el papel de la neurociencia como potenciadora de la inteligencia humana para que ella sea siempre predominante y por supuesto de afianzar su necesaria capacidad de hípercognición.

Una era como la actual no se ha presentado antes, con un fuerte predominio en la expresión global del conocimiento, salvo durante el renacimiento de la Edad Media Europea y en las milenarias culturas orientales. Hoy la sociedad del conocimiento es, a la vez, sociedad de información y sociedad de aprendizaje de manera tan visible como tal vez muy pocas veces se haya visto en la evolución de la humanidad. Se hace necesario entender cómo diseñar nuevos escenarios posibles en el trabajo y en la educación, con sueños posibles como un fin común que declaren el propósito de extender el bienestar a todos los seres vivos que habitan el planeta, garantizando



mayor esperanza y mayor calidad de vida para todos.

De no ser así, la humanidad estará dejando de lado el control de su futuro, evitando dar prioridad a la esencia humana dual sentipensante. No debe olvidarse que la sociedad hiperdigital ya inició y que se seguirá desarrollando de manera frenética para suplir las necesidades de la vida, que ojalá haga más felices a nuestros congéneres, pero que también corre el riesgo de hacerlos excesivamente infelices si no se hace nada y se deja que incremente la desesperanza y el sin rumbo que, en nubarrones de pesimismo, se presagia igualmente. De no actuar se estará cavando la tumba para un final caótico de la existencia humana, donde en lugar de encontrar liberación habrá descontento y depredación, sucumbiendo a la carrera por proteger al planeta y por mantener la vida como una expresión que haga soñar con sociedades equitativas, justas y que provean vida digna para todos los seres humanos.

No olvidemos tampoco que a veces, de manera inconsciente y mientras trabajamos, nuestro cerebro puede imbricarse emocionalmente con el sentido y significado que le damos a nuestro trabajo, es decir que si sentimos apego por lo que hacemos y por las personas con las que compartimos buena parte de nuestros días productivos crearemos entornos atractivos que harán de nuestro trabajo un lugar y una actividad placentera reduciendo cada vez más las típicas y frecuentes tendencias al tedio y aburrimiento por lo que hacemos en nuestro trabajo haciéndolo odioso e insignificante.

Todos los humanos requerimos de escenarios seguros para atrevernos a bucear por la vida o a caminar por ella haciendo del camino una experiencia agradable, creativa y recreativa; si nuestro entorno laboral, cualquiera este sea, es asumido



desde este simple enfoque, se convertirá en el refugio seguro para sentir bienestar y hacer de nuestro trabajo una pasión que consumirá nuestras horas, días, meses y años en una experiencia de vida realmente satisfactoria y ojalá fascinante.

Es aquí donde se hace necesario recalcar el valor de la libertad y de la independencia que debieran surgir para cada trabajador, propiciadas por las políticas y las estrategias de la organización a la que pertenece. Por ello es tan importante que la empresa, como un todo, cree incentivos, rituales y simbologías que le permitan al trabajador concebir su entorno como un dinamizador de sus intereses y propósitos para enfocar su inteligencia y su fuerza mental en la construcción de iniciativas y proyectos que al volverse resultado efectivo sea la semilla de nuevos ideales y proyectos que hagan evolucionar al entorno laboral y a quienes hacen parte de este, es decir el TIP como una espiral virtuosa.

La sabia naturaleza que nos rodea nos enseña en la observación de otros seres vivos que la vida cobra permanentemente nuevas formas para recrear la existencia (biomímesis) y que si nos centramos en los resultados sorprendentes de la neurociencia entenderemos que nuestro cerebro también tiene múltiples respuestas para levantarnos en las situaciones más difíciles y para entender que la renovación y la regeneración son parte también de nuestra propia naturaleza, puesto que nuestro ser vital actúa para crear respuestas efectivas a aquellas situaciones de trauma, de dificultad o de pérdida.

Desafortunadamente en la mayoría de los casos ello no ocurre y nos volvemos seres ansiosos, subjetivos y hasta obsesivos entrando en estados de depresión como un círculo vicioso en los que la vida se transforma en un callejón sin



salida; ello porque no abrimos suficientemente la mente, aun a sabiendas de que con una fuerza adicional la mente también nos puede crear lógicas diversas para resolver problemas y así avanzar con soluciones a problemas que consideramos sin solución ni salvación, sin hacer conciencia generalmente por desconocimiento de que nuestra mente tiene el efecto reparador para nosotros mismos y, por supuesto, para nuestros diversos males.

Vale la pena aclarar que lo escrito en este ensayo se sustenta en los valiosos avances de la neurociencia y por supuesto que no se trata de crear supuestos de alternativas inmediateistas a los problemas que poseemos la mayoría de los mortales; lo que sí dejo reafirmado, es que ya es hora de asumir la educación y el trabajo, como fuentes inagotables de felicidad para la existencia humana, que deberían contribuir de manera decidida a su comprensión como parte de un nuevo paradigma que es necesario explorar más a fondo para dejar de sentirnos incapaces.



8. El trabajo humano improductivo



Si en el presente texto me he enfocado en el Trabajo Inteligente Productivo TIP, es importante para mejorar aún más su comprensión- describir su antónimo; es decir, al actuar laboral que imita el trabajo y que es no productivo (o improductivo) y tampoco inteligente (porque no es creativo, no es inspirador y es hasta torpe).

Paradójicamente, en entornos organizacionales normatizados en todos sus aspectos, con profesionales cualificados y apoyados en la tecnología, las instituciones NO TIP cada día

aumentan en número. Precisamente, creer que la norma, el procedimiento, la cualificación profesional, la tecnología, la infraestructura o recursos económicos son, por sí solos, los determinantes del TIP es su error. Porque el TIP es, además y esencialmente, una convicción, acompañada de voluntad, compromiso y sabiduría y estos son valores axiológicos que las variables expresadas líneas atrás no aseguran por sí solas.

El NO TIP se expresa concretamente cuando el trabajo no cumple sus expectativas ni para la empresa ni para el trabajador, cuando quienes lo comandan y quienes lo desarrollan no responden suficientemente bien por lo que se espera de sus resultados, cuando se quiere hacer el mejor trabajo de la vida al llegar por primera vez a una organización, pero al pasar de los días, los meses y los años la expectativa se transforma en frustración y, peor aún, en resignación porque salvo el inicio nunca se encontró la motivación suficiente.

También, cuando el trabajo se desgasta en largas e improductivas reuniones donde se invitan tantas personas que parecieran más asambleas de solo escucha y baja concentración sobre aportes y sin mayores resultados de sentido colectivo, y en donde el tiempo dedicado a su preparación y a su desarrollo, es excesivo frente al bajo nivel de los logros alcanzados.

Además, cuando precisamente dicho tiempo, tal vez el activo más valioso para la productividad, se desgastan en responder y responder decenas, hasta centenas, de correos electrónicos o en llenar formatos insulsos (que nadie lee) para cumplir con un sinnúmero de procedimientos sin valor agregado.

Generalmente este remedo de trabajo está repleto de



obligaciones por cumplir y de tareas sin desarrollar que entierran la posibilidad del disfrute que entrega la satisfacción del deber cumplido y de una labor edificante, digna y meritoria.

Y es que el trabajo debe ser una de las fuentes de mayor bienestar, pues es lo que toda persona espera de ello. Al fin y al cabo, a este le dedica generalmente una tercera parte o más de la vida, para que le produzca la máxima satisfacción.

Actualmente todos los trabajadores se hallan marcados por el incesante cambio, como constante que acompaña el devenir de sus vidas. Es la variable independiente en torno de la que gira todo el actuar organizacional, especialmente en instituciones conscientes de que, para consolidarse, se debe innovar.

El trabajo, hoy y siempre, debe fluir para entregar respuestas efectivas y no para llevarse la vida en buenas intenciones. Un TIP demanda la habilidad para gestionar adecuadamente los procesos y la comunicación en espera de buenos resultados.

El trabajo debe fluir para maximizar el talento humano y ser consecuente con lo requerido por las organizaciones y sus equipos de desempeño. Evitar gestiones y procedimientos sin salida ahorra energías y favorece la concentración. Agendas repletas con reuniones interminables, preparación de extensos documentos, presentaciones más de fachada que de fondo en diversos formatos, cifras inexplicadas muchas veces por quienes supuestamente las dominan, son algunas de las muchas situaciones que, cuando se vuelven continuas, pierden sentido y desgastan, puesto que no poseen la necesaria rapidez y versatilidad que exige la efectividad para la toma de decisiones y para hacer de una organización más competitiva y del trabajador un ser más competente y comprometido.



Pasar de ser una organización NO TIP a una TIP no es una tarea fácil, pues demanda disciplina, voluntad, decisión, pasión y compromiso de todos sus integrantes.

Esto conlleva a un reto especialmente complejo para las organizaciones jerárquicas, impregnadas y saturadas de procesos, controles, prácticas anticuadas, miedo y rechazo a la innovación y al cambio, muchos niveles de intervención y hasta desconfianza de unos y otros.

Esto se explica, entre otras, porque la costumbre, en las instituciones tradicionales, de hacer solo aquello que se cree que es capaz de hacer y por lo que se contrata a los colaboradores, limita su iniciativa y creatividad para aportar valor agregado a lo que se podría hacer mejor.

Desafortunadamente dichas prácticas subyacen en buena parte de las organizaciones actuales, como si fuera un ADN que se fue configurando con el tránsito de los siglos XIX al XX, en desarrollo de la modernidad industrial, pero que hoy, iniciando la tercera década del siglo XXI, se quedan cortas a la hora de responder por las exigencias de las nuevas competencias de un mundo más globalizado, competitivo y conectado.

Como se mencionó, al mundo actual le faltan cada vez más valores humanos, y el individualismo imperante también se traslada en los colectivos laborales con ahínco por afianzar la ley del menor esfuerzo.



Aunque no es una receta se puede procurar en primer lugar,



que el propio gobierno de cada organización sea consciente del cambio requerido y desde allí revisar la misión y la visión para dar a estas un carácter más humano, ético y de bienestar extendido.

En segundo lugar, superar todo aquello que entorpece la gestión eficiente y dejar de lado lo que no permite agilizar la toma de decisiones prioritarias. Hay que identificar y hacer conciencia de que donde se habla mucho y se hace poco, la improductividad cobra protagonismo, que donde no se cumple a tiempo sencillamente no hay disciplina, que donde no hay concentración frente al análisis riguroso, la inmediatez se transforma en mediocridad, y que las decisiones mal forjadas nacen cuando el tiempo de nuestras reuniones lo malgastamos maquillando resultados de cero valía, que cuando la incertidumbre reina en el entorno, las decisiones se postergan (a veces para ya muy tarde) en la idea de que sean tomadas tras requerir nuevos análisis por comités que, a menudo, se reúnen a última hora para, luego, entregar resultados superfluos y ligeros.

En tercer lugar revisar el impacto del resultado: una organización desgastada, anclada al pasado, con un pesado lastre difícil de cargar cuando se piensa en avanzar hacia adelante y, lo más preocupante aún, con colaboradores desmotivados, miedosos de cambiar y aferrados a un contrato y no a un proyecto laboral ni de vida se tornen viable.

¿Y por qué se da este fenómeno con tanta frecuencia? Porque pocas veces se reflexiona sobre el trabajo hecho, sus formas, insumos, tiempos y resultados. Por pensar que el trabajo se satisface al cumplir por cumplir, en resultados incompletos e irrelevantes.

Por algo las organizaciones “modernas” se engañan cuando



convocan al cumplimiento (que no es otra cosa que la acción de “cumplir” y de “mentir”: cumpli-miento). Son las instituciones que valoran que el empleado contratado esté todo el tiempo sentado en su puesto de trabajo, aunque sus resultados no guarden relación con ello; son las empresas que no incentivan a romper paradigmas y formas de pensar, porque no ven esto como un fomento a la creatividad sino como una salida al desorden y a la indisciplina, y son las organizaciones en las que el tratamiento está dado por el nivel salarial y contractual de los empleados, más que por su dignidad personal, aportes en el trabajo y valoración humana por parte del colectivo.

En dichas instituciones, la conformidad, que es amiga de la resignación, de la haraganería y de la mediocridad, lentamente, pero sin pausa, va impregnando la cultura y se traduce en peligrosos escenarios de confort. Y entonces comienzan a hacer carrera pensamientos como: *“¿Para qué intentarlo, si nada va a cambiar?, ¡el esfuerzo no lo reconocen!, ¡trabaje mucho o trabaje poco el salario siempre será el mismo!, ¡aquí nunca pasa nada raro!, ¡aquí no echan a nadie por nada!, ¡no se preocupe mucho por el trabajo final que al fin y al cabo siempre terminan cambiándolo, no vale la pena agilizar las tareas! ...”* en fin.

Del mismo modo sucede cuando un grupo de empleados aborda un trabajo pensando más en la forma que en el fondo de la tarea dejada y dilapida el tiempo en la mejora de la redacción de un documento (que al final no es propositivo en estrategias viables para lo que se pretende solucionar con ella) y, mucho menos, que impacte positivamente lo que se busca solucionar.

Y allí no para la improductividad laboral. Son muchas más las



situaciones NO TIP. Como cuando se incrementan los procesos por falta de rigurosidad en los mismos, porque no se cumplen las normas internas que los justifican convirtiéndolos en reprocesos, o porque hay jefes que creen que para asumir cualquier nueva tarea sí o sí requieren ampliar la nómina. Además de irresponsable con el presupuesto de la organización, los incrementos injustificados en el personal sacrifican los excedentes operacionales, generan burocracia y bajan la productividad de muchos empleados que se acomodan a hacer menos con la intención de recibir más ingresos; aquí es importante advertir que también puede ocurrir todo lo contrario y se explote cada día más al trabajador.

Estos entornos de trabajo también comienzan a llenarse de jefes y de equipos de oficina que, cada vez con mayor frecuencia, se van frustrando al comprobar que aquello en lo que eran fuertes en años pretéritos, va dejando de ser útil y necesario, y que el tiempo y las demandas del negocio les cobran el no haber afianzado o aprendido nuevas competencias.

Un pasado noble no es garantía de un presente y de un futuro con éxito. Eso, tal vez, operó en pequeñas empresas, en sociedades anónimas mal informadas, con una competencia asimétrica convertida en monopolio y en entornos de pre internet. Hoy, el masivo acceso a un voluminoso mundo de información, con miles de proveedores de los mismos productos en cualquier lugar de la tierra, y a un clic de distancia, y con la posibilidad de obtener bienes y servicios cada vez más personalizados, ha causado la gradual desaparición de miles de empresas “análogas” en el sentido de que solo se hacía, producía, vendía y controlaba lo que



ellas diseñaran, con poca o mínima intervención de los usuarios.

A manera de ejemplos, vale mencionar **tres situaciones recurrentes clásicas del trabajo improductivo**, en la interacción actitud humana vs tecnología y que, de seguro, muchos de los lectores han vivido en este avanzar del siglo veintiuno:

Primer ejemplo: Hoy es clave reconocer que quienes diseñan la tecnología también, a veces, caen en errores que afectan a los usuarios de su trabajo, con experiencias que, de seguro, se han vivido cuando, por ejemplo, en un hotel buscamos ver televisión y el control del mismo exige una serie de pasos para lograr sintonizar los canales se vuelve toda una odisea. En mi caso, al averiguar después de muchos intentos cómo descifrar la ruta de encendido, me di cuenta que el mismísimo aparato daba una serie de más opciones de acceso a otros servicios con letras, asteriscos y colores que eran todavía más difíciles de comprender y, por supuesto, demandan y gastan más tiempo y paciencia. Esto para indicar también que, a veces, tanta sofisticación tecnológica crea rutas solo comprendidas por sus creadores. Este es un mensaje directo para nosotros mismos, quienes muchas veces, al intentar hacer más, de seguro a veces estamos haciendo menos para mejorar nuestra efectividad del servicio a nuestros múltiples y diversos usuarios. Esta conciencia individual y a la vez institucional marca la clave para afianzar el mejoramiento continuo desde el TIP.

Segundo ejemplo: En los conglomerados humanos, la acción laboral no es perfecta, pero sí perfectible, sobre todo cuando comparamos servicios con otro tipo de organizaciones a las que accedemos cotidianamente y



entendemos que al servir se debe brindar lo mejor de nosotros mismos. Vale la pena traer a la memoria lo que a miles nos ha ocurrido cuando compramos una boleta para un espectáculo por internet, luego tenemos que hacer una larga fila en la taquilla alterna para que nos la entreguen en físico papel y así poder ingresar. Este es el sentido del contrasentido.

Tercer ejemplo: Lo que, de seguro, ustedes también han vivido en las penosas y desgastantes llamadas a una empresa de servicios cuyas pautas publicitarias hablan de sus maravillosos desarrollos y de la excelsa calidad de atención al cliente (gas, agua, teléfono, internet, domicilios, transporte, entidades financieras, bancarias, de pago de impuestos, entre otras). Todas expertas, supuestamente, en un alto servicio de telecomunicaciones que sugieren eficiencia para hacer un trámite, pero que al requerir sus servicios, son un verdadero fiasco que, de entrada, nos dañan la paciencia y nos ponen en la firme decisión de decir adiós y que nunca más utilizaremos sus ofertas y servicios máxime cuando no se aceptan nuestros justos reclamos y, por el contrario, en actitud soberbia o desinteresada de sus representantes, solo atinan a decir luego de largos minutos consumidos: “lo lamentamos, con gusto le atenderemos la próxima...”.



Es posible una transformación radical en aquellas organizaciones que se quedaron contemplando los laureles de su pasado, enquistándose en formas tradicionales de trabajo, para dejar atrás aquel sentimiento de sentirse



maniatadas con una labor impulsada por tareas que invitan más al aburrimiento y a la desazón que a confiar y a avanzar con creatividad e inteligencia.

Hoy se requiere, en buena parte de las empresas (es difícil identificar algún sector que no lo demande) un cambio que deberá surgir en cada directivo, y en el colectivo de estos como responsables de la filosofía organizacional; una apuesta por atreverse a superar rutas ortodoxas y, en especial, por entender que, aunque difícil, lo más importante es el comprender cómo hacerlo.

Si las organizaciones de hoy son capaces de construir nuevos derroteros con una clara visión de futuro, si se permiten evaluar críticamente aquello que les preocupa, encontrarán que existen múltiples caminos alternativos de mejora, y que, independientemente del modelo de negocio, área de servicio o campo de conocimiento y producción, el TIP es fundamento para ello.

Casi todas las organizaciones se han acostumbrado a los organigramas que, desde siglos atrás, se utilizan casi que, de manera idéntica, olvidando que las estructuras jerárquicas modernas no facilitan el diseño colectivo de soluciones o de iniciativas que mejoren las formas del trabajo específico, ya que están sometidas al poder de una pirámide que también, por lo general, limita la capacidad para optimizar los flujos de un trabajo eficiente con resultados efectivos.

Se trata de superar escenarios improductivos enraizados en el tiempo y de dar paso a organizaciones evolutivas que utilicen de la mejor manera la inteligencia individual y colectiva mediante sistemas estructurales funcionales y operativos que reemplacen la típica manera de hacer las cosas. Es una apuesta para lograr que el TIP se convierta en una práctica



creativa y motivante que impulse la capacidad individual y colectiva motivada en la mejora continua.

¿Por qué desaparecen las empresas?

A continuación, listo algunas, entonces reconocidas, empresas y organizaciones que nacieron o se desarrollaron, particularmente en Colombia, bajo el imperativo del mando verticalista, clientelista y, a veces, hasta autoritario sin posibilidad real de construir culturas de servicio y, por el contrario, que se desarrollaron bajo el manto del bajo rendimiento generando total insatisfacción entre quienes las conformaban y entre quienes fueron usufructuarios de sus servicios. Dichas conductas las enfrentaron a su incapacidad de respuesta frente a la competencia, a las nuevas reglas comerciales, a la evolución tecnológica, a la internacionalización y a la innovación, entre otros aspectos:



Gráfica 12. Empresas que fueron exitosas y desaparecieron como en un hoyo negro.
Fuente: Elaboración propia



Un trabajo NO inteligente es aquel que replica prácticas ineficientes, que incluso los propios trabajadores saben que no da buen resultado, que argumenta el actuar en frases como “siempre se ha hecho así”, sin razonar el daño de perpetuar una práctica errónea o de no atreverse a cambiar; es el que genera más gastos, reprocesos y tensiones, que soluciones; es el que se llena de excusas y de incumplimientos; el que confunde el “trabajar para vivir” con el “vivir para trabajar”; y, sobre todo, el que considera que la meta del diario laboral es la remuneración periódica y no la propia satisfacción, el crecimiento de la organización y la estabilidad de la familia.

Un trabajo no inteligente nunca será productivo.

A su vez, un trabajo no es productivo (o improductivo) cuando debe repetirse, cuando obliga revisiones adicionales, cuando demanda controles no planeados, cuando los resultados son individuales y no colectivos y cuando no documenta ni mide procesos y tampoco define indicadores.



El falso líder como fuente de improvisación

Uno de los aspectos fundamentales planteados en este ensayo esboza que el ejercicio del liderazgo transformacional es la necesaria y rigurosa coherencia que el líder debe demostrar entre lo que piensa, dice y hace; pero esto desafortunadamente no es frecuente bajo dicha



responsabilidad y, por el contrario, encontramos personas que fingiendo como tales engañan bajo comportamientos aparentes que, en la praxis inicial, demuestran un aparente equilibrio ante otras personas y a veces miles y millones de estas; estos son los denominados líderes populistas que con un actuar fraudulento nos hacen creer que son prometedores libre pensadores creativos y, en especial, grandes gestores de realidades y sueños compartidos y que con una varita mágica serán capaces de transformar realidades las más de las veces complejas por la profundidad estructural de las problemáticas a resolver.

No hace falta enunciar un listado para saber que cada uno de nosotros conoce muchos hombres y mujeres que encarnan a este tipo de personajes que, desafortunadamente, pululan en el mundo de la vida política, religiosa, social y organizacional en todo tipo de entornos y para toda clase de actividades.

Este tipo de liderazgos aparecen y desaparecen con inusitada frecuencia haciendo gala de aparente sapiencia, generalmente rodeada de un sutil vocabulario que sirve para invisibilizar, generalmente la ignorancia con actitudes de arrogancia y de prepotencia en su actuar, que posan de tecnócratas y que pueden hablar simplezas que, con especial vehemencia, pronuncian ante todo tipo de auditorios con extensa palabrería y baja profundidad.

En concreto, como bien lo decía Lao Tze: “El que sabe, no habla; el que habla, no sabe”. En el caso de los líderes falsos, ellos hablan y hablan, incluso de todo y con aparente propiedad, pero esconden sus verdaderos propósitos, excediendo su propio sentido de seguridad y certeza y asumiendo generalmente una arrogancia equívoca como resultado de su mitómana creencia de su poder y seguridad



en sí mismos, con el agravante de que muchos incautos y “pseudoanalfabetas”, en sentido literal estricto, les creen, les difunden y les defienden.

Un líder falso no crea conexiones directas con nadie que valga la pena, pero sí es capaz de constituir y de dirigir ejércitos de serviles quienes no solo alardean de la personalidad y avasalladora inteligencia de su “amo”, sino que además le ensalzan y envanecen por toda ocurrencia o estupidez que el semidiós falsario exprese. En épocas como la actual este tipo de “personajes” surgen por generación espontánea en las redes sociales o incluso en sectores que otrora eran exigentes con quienes les representaban, como es caso de la política, del periodismo y de la farándula, entre otros.

Un líder falso nunca será expresión de humildad, nunca será benévolo ni grato con el éxito de otros, nunca será resiliente al fracaso y en caso de que este ocurra, como se da la mayor parte de las veces, adjudicará las fallas a otros nunca a él mismo. No podría afirmar que estas manifestaciones son aplicables a todo tipo de individuos, pero sí caracterizan de manera especial a todo tipo de líder falso.

Sin embargo, allí no termina la caracterización que quiero hacer, ya que con cuarenta años de trasegar, conociendo extraordinarios y muy buenos líderes cuya sencillez y respeto por los demás es su principal impronta, también me encontré con su antonimia: que se apropian de ideas y las hacen aparecer como propias; que se confunden entre los que hacen y construyen para aparentar logros que nunca podrían generar individualmente por su pereza, no solo física sino mental; que saben ocultar su envidia por el verdadero líder y conspiran contra este en el mundo de las sombras con quienes comparten sus iras, odios y frustraciones.



Por supuesto, un líder falso nunca será modesto cuando de vanagloriarse se trata, nunca se sentirá a gusto con los fallos de la verdadera justicia o con los consensos fruto de la reflexión argumentada, aunque de seguro su ego se inflará si su postura autocrática resulta ser la triunfante.

El líder falso sabe rodearse de aduladores de turno y de incapaces que nunca se atreven a llevarle la contraria, puesto que no reconoce sus falencias, pero sabe criticar las de otros. Es cierto que el líder nace o se hace, pero en el caso de los líderes falsos estas alternativas no ocurren ya que no poseen verdadera confianza en sí mismos, aunque su mitomanía les haga sentir lo contrario cuando piensan, porque al final tienen que dedicar muchas de sus energías y tiempos a domesticar la bestia insaciable que llevan dentro llamada SUPRAEGO.

Para completar, un líder falso, y sé que usted lector ya tiene en su mente a varios conocidos, se torna agresivo cuando se siente descubierto, sabe subir el timbre de su voz, es decir, grita, pero es escaso en argumentos: “bájele a la voz y súbale al argumento” es una típica frase que se les expresa cuando su actitud se aleja de la cordura.

Un líder falso generalmente promete más de lo que puede cumplir, dado que rara vez dice la verdad, pero allí no radica el mayor problema, este aparece cuando el falsario se cree él mismo esa verdad; el líder falso es adicto al chisme y al chismorreo por lo tanto es un buen charlatán, pero un pésimo orador y estadista, entonces olvidan que el mayor tesoro del intelecto humano es pensar para hablar y no hablar para luego pensar. Un verdadero líder cuando habla pone a los otros a pensar, los motiva, los reta, los emociona, los compromete...

Un líder falso evade las tareas difíciles porque ellas se derivan de un pensamiento lógico y estratégico, pero le encanta el



facilismo puesto que es sinónimo de comodidad y de menor o ningún esfuerzo; eso sí, le fascina que otros hagan el trabajo ya que evade ser el ejemplo para demostrar sus conocimientos y competencias, al fin y al cabo, no las tiene, solo sabe, y muy bien, disimularlas.



Gráfica 13. Sobrecarga laboral. Fuente: Elaboración propia.

Alguna vez un charlatán de estos me dijo: “¿y es que no cuenta que lleve hablando más de tres horas sobre el tema?”. Le dije: “NO, al final no has dicho nada, solo nos quedó clara tu *diarrea mental*”.

Asumir el trabajo como una pasión y no como una carga que mortifica es la acción de un verdadero líder que sabe el valor de dejar una huella para transformar la cotidianidad y servir los demás. Un líder falso al final es también conformista ya que evade transformar para avanzar y se limita a maquillar para engañar con ilusiones con iniciativas y proyectos inviables. Un líder falso nunca será leal con los demás, ni siquiera será leal consigo mismo, porque nadie le puede ser leal a la mentira. Sus vidas se dilatan en falsos propósitos que luego derivan en el mejor caldo de cultivo para sus rencores, odios y para calmar su sed de venganza contra aquellos que en todos los terrenos le superaron.

En el contexto de este capítulo sobre el trabajo improductivo



es menester detectar dentro de una organización a aquellos líderes falsos o a quienes van en camino a ser sus sucesores.

Le invito, lector, a desarrollar la siguiente guía elaborada con el único propósito de ayudarlo a identificarlos:

GUÍA PARA IDENTIFICAR FALSOS LIDERAZGOS EN LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Con los rasgos de líder falso (LF) descritos tiene uno o varios candidatos?

2. ¿Qué características del LF sobresalen en cada uno de ellos desde su valoración objetiva?

3. ¿Cuándo ponga a prueba a cada uno de ellos siente que se preparan para tener una charla argumentada, llena de iniciativas y nuevas alternativas de solución de problemas de manera viable?

4. Cómo califica el ego de cada uno de ellos en la siguiente escala:

CANDIDATO	NORMAL	ALTO	MUY ALTO
LF1		✓	
LF1			✓

5. ¿En el relevo dentro de su organización hay algunos noveles integrantes que ya demuestren estas características?

6. ¿Vislumbra pasión clara y compromiso por la misión y la visión institucional?

7. ¿Hay virtudes que destacar en cada uno de los listados que le hagan pensar que pueden ser potenciales líderes transformadores?

8. ¿Haría un último esfuerzo por cada uno de ellos?

Gráfica 14. Fuente: Elaboración del autor.

Entendido el concepto de falso líder, es importante recalcar que el trabajo improductivo, o NO TIP, que se instaló en múltiples empresas, muchas de ellas ya extintas o



reorganizadas por eso mismo, tienen como común denominador la manera como sus trabajadores y sus dirigentes crearon obstáculos a su evolución y al desarrollo de sus objetos misionales por varias circunstancias. Sus formas de hacer las cosas se estancaron en lo mecánico y en lo arcaico, tratando de hacer más de lo mismo sin considerar cambios en su dinámica; se concentraron en el bienestar interno de unos pocos que en la satisfacción del servicio a sus usuarios y simplemente desconocieron ejercicios de autodiagnóstico y evaluación, por considerar que lo que hacían ya estaba culminado y no ameritaba mejoras.

Una de las respuestas más frecuentes de los directivos de una organización a la pregunta de ¿por qué no funcionan las cosas como se debiera? es, sin justificación alguna, decir que cambiar y mejorar es un asunto muy complejo (una forma pomposa, y sin fundamento, de reconocer la incapacidad para enfrentar los hechos y nunca desear cambiar).

A propósito de esto último, recuerde que en el capítulo 4 analizamos la relación de lo complejo con lo complicado a partir de lo simple y lo simplificado, y su relación con el caso de organizaciones de estructuras sistémicas, tal y como se definió en mi libro **“Educación, Virtualidad e Innovación”** en referencia al cálculo cuantitativo de situaciones posibles que pueden influir en el desarrollo efectivo de una oportunidad o en la solución eficaz de un problema estructural.



9. Dispositivos estructurales para el TIP



Como se ha planteado desde el inicio de este libro, he tomado como referente mi experiencia adquirida en la dirección y liderazgo educativo, concretamente al frente de la más grande universidad colombiana. La experiencia de la UNAD, su impresionante crecimiento en cifras, dada su juventud en el sistema (solo cuatro décadas), su impacto nacional y proyección internacional, la continua potenciación de diversos proyectos innovadores, el ejercer de forma plenamente autónoma e independiente su autonomía universitaria, el ser considerada como una “cuna de liderazgo” entre su propia

comunidad y, para los fines del presente escrito, haber sido reconocida, por varios años, como una de las mejores organizaciones para trabajar en un país como Colombia, en virtud de su clima laboral, por parte de la consultora multinacional Great Place to Work, le dan méritos y argumentos suficientes para considerarse como una organización TIP.

Por lo anterior, bien vale compartir con el lector algunas de las innovaciones desarrolladas como escenarios de impacto por parte de la UNAD y que invitan a una transformación radical del devenir laboral:

En primer lugar, dejar atrás el carácter jerárquico de una organización para darle paso a una de concepción sistémica de diverso orden coadyuva a dar garantía de acción coherente y efectiva a su misión y visión. Esto favorece la gestión de estrategias y proyectos por equipos conformados en redes que, a su vez, son direccionadas por líderes de mentalidad transformadora.

Este tipo de organización sistémica también fomenta el uso de herramientas por parte de los integrantes en cada escenario de servicio afianzando la gestión efectiva de sus trabajadores.

Allí se destacan dos herramientas que, por su especificidad y pertinencia, coadyuvan el propósito del TIP: la planificación participativa y la prospectiva estructural. Ambas generan impactos positivos sobre la calidad, pertenencia y pertinencia de los resultados e impactos logrados en sus productos y servicios. Además, afianzan propósitos para la cualificación continua y permanente de los integrantes de la plataforma humana, con planes y programas de capacitación y de actualización que promueven, entre otros, la cultura del buen



servicio en la gestión misional coadyuvando en el interés por atender de manera oportuna y efectiva las demandas de las diversas poblaciones que requieren sus productos o servicios en un alto nivel competitivo.

En el siglo XXI las organizaciones que deseen potenciar su consolidación para responder a una época de desafíos y retos permanentes, en donde la constante es el cambio, deben tener claro que ello se logra desde la evolución que logren sus diferentes integrantes y en especial los líderes que, en un esfuerzo y motivación mutua y permanente con la empresa, deberían concertar el valor del crecimiento conjunto, es decir, un verdadero gana-gana entre empleador y trabajador que a la vez beneficiara al consumidor.

Este propósito compartido permitirá a cada organización gestionar de manera planificada las políticas, normas y estrategias institucionales relacionadas con la atracción, la selección, la incorporación, la cualificación, la promoción, la evaluación y el desarrollo del talento humano a su servicio, en coherencia con su razón de ser y su quehacer, orientado a la consolidación y sostenibilidad holística de la organización respectiva.

Asimismo, y sobre este mismo enfoque se facilitará gestionar rutas estratégicas que propicien el crecimiento humano y la humanidad de quienes forman parte de la organización, afianzando la sostenibilidad misional, el relevo generacional, la evaluación rigurosa del desempeño, la permanencia y la promoción meritoria del talento humano, como hoy corresponde al significado del denominado “salario emocional”.

Como resultado, se deberán fortalecer las curvas de aprendizaje institucional, al fomentar las competencias de alto



nivel propias del liderazgo que busque afianzar cada empresa para la gestión efectiva y la sostenibilidad del conocimiento de su propia inteligencia organizacional.

Esto, sin embargo, no es tan sencillo puesto que implica planear, organizar y dirigir con anticipación la totalidad de la gestión integral en los procesos antes señalados (atracción, selección, vinculación, evaluación, permanencia y promoción de personal) al proponer diferentes estructuras, formas y tiempos de dedicación que posibiliten la permanencia productiva, la promoción transparente y el relevo generacional fundamentado en el reconocimiento de talentos y méritos dentro de la empresa.

Al proporcionarse estos lineamientos funcionales a la gestión del talento humano, se garantiza la efectividad de las estrategias definidas, de tal manera que se gestionen de forma eficaz y eficiente los diferentes procesos y procedimientos que les sean inherentes.

Al mismo tiempo se facilitará establecer mecanismos para el fomento, desarrollo y consolidación de la gestión del conocimiento organizacional, a partir de la efectividad de los sistemas de información y el análisis de impacto, procurando revitalizar las estrategias de cualificación del talento humano de manera periódica.

Una organización TIP desarrollada bajo estos propósitos afianza nuevas normativas para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, de cara a la consolidación de su plataforma humana como prioridad, garantizando así la innovación organizacional, el sentido de pertenencia y el aprovechamiento de las habilidades, conocimientos y competencias, tanto del talento humano, como de aquellos aspirantes a ingresar laboralmente a la correspondiente



organización.

Se trata de aprender a gestionar innovadores escenarios de formación que incentiven y fortalezcan competencias de liderazgo y de comunicación afectiva, efectiva y asertiva, a nivel individual y colectivo, a través de entrenamiento (*coaching*) y de mentoría (*mentoring*), para el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Cumplir con este tipo de procesos y procedimientos derivados permitirá asegurar que todas las acciones y decisiones queden inmersas y a la vista de todos aquellos usuarios y beneficiarios de la labor misional de cada organización.

Asimismo, esta perspectiva coadyuva a la consolidación de los diferentes sistemas que integran la empresa, así como en la formulación e implementación de políticas y estrategias que garanticen el aseguramiento interno de la calidad, de la pertinencia y del impacto de su oferta de servicios o productos.

Este enfoque, centrado en la cualificación, afianzará la mejora continua de los procesos, procedimientos, instrumentos y herramientas que se disponen en el interior como un sistema integrado de gestión que se irá consolidando en la medida en que el ritmo de la evolución así lo exija.

En la historia laboral de las diversas y heterogéneas sociedades que integran el planeta serán disimiles las formas de abordaje dependiendo de los grados de desarrollo social y económico de cada país, de su historia, de su cultura y del nivel educativo promedio de su población.

El común denominador de hoy es que los países ricos han aprendido a distribuir su riqueza material brindando mejores y mayores garantías de bienestar a su ciudadanía, mientras



que países pobres han arrasado con sus escasos recursos a favor de minorías con intereses claros de mantener el control y el poder a expensas de las mayorías a las que no solo se les distribuye atraso y pobreza sino que, la mayoría de veces y en círculos viciados que se reproducen de generación en generación, atentan contra la dignidad humana, retrocediendo rápidamente hacia entornos de miseria y desesperanza, especialmente en países de África y de Latinoamérica.

Es necesario, entonces, diseñar estructuras de soporte en cada organización que quiera fomentar la cultura del servicio y garantizar una armonía laboral, donde actores como el empleado y el empresario se sientan motivados por afianzar y colaborar en propósitos de mejoramiento continuo.

Así, en el concepto de una plataforma humana efectiva se hacen necesarias las siguientes precisiones:

1. Una plataforma humana se puede considerar cuando al menos dos personas se integran a un claro propósito de emprendimiento. Una plataforma humana no siempre necesita de una formalidad laboral como es el caso de pequeños emprendimientos.
2. En el caso de medianas o grandes organizaciones, se aconseja utilizar un modelo de gestión que se acerque a los propósitos enunciados anteriormente, así como en los proyectos y programas derivados de la planificación y de la prospectiva estructural a fin de afianzar en el transcurrir de los tiempos su objeto misional y su visión.
3. Una plataforma de talento humano surge como respuesta a estructuras organizacionales como la sugerida en este libro y en virtud de la cual la cualificación, la capacitación, la promoción y el bienestar



del talento humano contribuyen a la sostenibilidad holística de la organización.

4. Una organización con deseo de evolucionar requerirá siempre un *continuum* de cualificación que la conduzca a través del mejoramiento continuo de las competencias y calidades de su plataforma humana, mediante una gestión efectiva, individual y colectiva, dando significado y sentido a su accionar cotidiano.
5. En virtud de lo aquí expresado, se deben garantizar la disponibilidad, la viabilidad y la optimización de los recursos financieros necesarios para la implementación de este tipo de procesos de mejoramiento continuo del talento humano.



La inversión en el talento humano es un dispositivo necesario para garantizar el equilibrio y sostenibilidad holística en la evolución organizacional que se soporta en liderazgos altamente cualificados, en creatividad, emprendimiento, innovación, permanencia productiva, promoción transparente y relevo generacional fundamentado en el reconocimiento de talentos y méritos.

Lo anterior siempre se debe fundamentar en un marco axiológico y teleológico para que su operacionalización en el día a día tenga la garantía de calidad y de coherencia debida. A manera de ejemplo, este es el marco filosófico de la UNAD que integra y compromete a su familia organizacional:



IDENTIDAD AXIOLÓGICA (se cree:)

Dispositivos estructurales para el TIP

- 1 En el poder de la ética, el respeto, la disciplina, el debate, la concertación y la conciliación.
- 2 En la necesidad de cualificar a nuestros estudiantes, docentes, consejeros, monitores y líderes de los diferentes sistemas y estamentos.
- 3 En la fortaleza que genera en las personas la integración de la calidez personal y la calidad profesional y humanamente solidaria.
- 4 En la excelencia y capacidad de nuestros egresados como líderes transformadores.
- 5 En propender por el respeto y la disciplina como elemento básico para la autoformación en el aprender a aprender.
- 6 En el potencial creativo y de emprendimiento innovador de toda nuestra comunidad educativa.
- 7 En la “educación para todos” con calidad como referente de equidad e inclusión en cualquier lugar del mundo y momento de la vida.
- 8 En la innovación y la investigación aplicada y de frontera como referentes fundamentales en el impacto social sostenible en territorios y comunidades.
- 9 En que nuestros derechos como habitantes del planeta que convivimos con otros seres vivos debe ser el resultado de nuestros deberes para su preservación y sustentabilidad holística.
- 10 En la libertad de acción, pensamiento, culto e ideas políticas para fortalecer de manera democrática la sociedad colombiana.

Gráfica 15. Identidad axiológica de la UNAD. 2022



IDENTIDAD TELEOLÓGICA (se hace bajo:)

- 1 Comprensión y convicción sobre el ejercicio de nuestros roles para afianzar el liderazgo institucional transformador.
- 2 Estrategias de cualificación pertinente para nuestra plataforma humana como parte de un ejercicio de motivación y bienestar sostenible.
- 3 Enfoques curriculares flexibles, pedagógicamente dinámicos y creativos para afianzar la gestión del conocimiento mediante el uso.
- 4 Currículos conectados con las problemáticas y oportunidades que favorezcan el desarrollo integral de comunidades y territorios.
- 5 Investigación interdisciplinaria, aplicada y de frontera a partir del trabajo científico de nuestros docentes, investigadores y estudiantes.
- 6 Arquitecturas físicas y tecnologías coherentes para el desarrollo de centros de innovación y productividad.
- 7 Rutas de evaluación formativas para fortalecer el pensamiento analítico, crítico, creativo y actuante de estudiantes y docentes.
- 8 Redes académicas capacitadas en modelos pedagógicos dinámicos y centrados en el aprendizaje y la gestión del conocimiento.
- 9 Fomento del trabajo en red y en equipos colaborativos con dominio pleno de herramientas y sistemas de información institucional.
- 10 Trabajo inteligente productivo como respuesta cotidiana a las demandas derivadas de nuestros programas y servicios intersistémicos.

Trabajo Inteligente Productivo



Gráfica 16. Identidad teleológica de la UNAD. 2022

Para gestionar sus productos y servicios sustentados en los planes de desarrollo y en los ejercicios de prospectiva estructural, la organización del siglo XXI deberá autoreconocerse en la integralidad holística que proporciona una clara concepción de cada sistema organizacional.

Los postulados de organizaciones sistémicas TIP

Desde esta perspectiva, surgen las organizaciones llamadas sistémicas, que al mismo tiempo favorecen respuestas a la estructuración del TIP a la luz de lo siguientes postulados:

- 1) *El Liderazgo Transformador*, como máxima expresión de reconocimiento institucional. Allí, las competencias, habilidades y la obtención de altos niveles de logro del talento humano trascienden el cumplimiento de funciones y se enfocan en superar las expectativas institucionales, demostrando una gestión propositiva, eficaz, eficiente y efectiva que inspira y motiva a otros a través del ejemplo y representan y visibilizan el ser y sentir institucional en sus diferentes ámbitos y contextos de actuación.
- 2) *La Garantía del Legado Ideológico Institucional y del Relevo Generacional*, como expresión que busca consolidar la misión de la empresa durante los procesos de cambio y relevo, dando la oportunidad a aquellos líderes que demuestren compromiso, resultados y logros significativos en su gestión, para ser los principales direccionadores de las nuevas generaciones de líderes trabajadores en las rutas que en el devenir de los tiempos afiancen la visión institucional.
- 3) *La Meritocracia*, entendida como la atracción, vinculación,



promoción, evaluación y desarrollo del rol de liderazgo transformador que se soporta en el reconocimiento al trabajo comprometido y creativo, y que permiten el logro de metas y de resultados de alto impacto a partir de las competencias específicas que deben ser desarrolladas en cada uno de los líderes de la organización.

- 4) *La Movilidad Intersistémica*, entendida como el ejercicio versátil del rol de liderazgo transformador en diferentes sistemas, ámbitos y contextos de actuación a partir de lo cual cada líder fortalece sus conocimientos, experiencia y competencias, adquiriendo un manejo profundo y holístico de la organización complementado con altos niveles de cualificación integral, cuyo propósito es aportar al desarrollo y evolución institucional.
- 5) *La Evaluación y la Retroalimentación*, entendidas como la valoración integral y objetiva del TIP, con el fin de determinar la permanencia, promoción y cualificación de cada integrante de la plataforma humana, contribuyendo a la sostenibilidad holística de la empresa.
- 6) *La Pertinencia*, entendida como la capacidad para atender la complejidad y la variabilidad del metasistema, a partir de los compromisos misionales, administrativos y financieros que de ella se derivan, de manera equitativa, armónica y eficiente, coherentes con su evolución y crecimiento.
- 7) *La Optimización*, entendida como la maximización de los recursos asociados a la plataforma humana, y demás componentes de sostenibilidad holística que garanticen la oferta y gestión pertinente de sus productos y servicios, afianzados en la ruta del mejoramiento continuo.



- 8) *La Estandarización*, o la configuración de roles específicos de liderazgo soportados en una taxonomía y codificación, que responden a criterios de actuación predefinidos y a la gestión organizacional.
- 9) *La Integración*, definida como la articulación estratégica de sistemas, redes y unidades organizacionales, permitiendo optimizar la productividad en el quehacer de los líderes de la empresa dentro de sus diferentes plataformas alternas (de producción, tecnológicas, financieras, administrativas, entre otras), al igual que a la potencialización del talento humano promoviendo la efectividad de sus roles de acuerdo con los criterios de actuación y los retos institucionales.
- 10) *La Innovación*, definida como una responsabilidad sustantiva que debe permear holísticamente el ser y quehacer en sus diferentes plataformas.
- 11) *La Sostenibilidad Holística*, soportada en el crecimiento cualificado de su impacto social, evidenciado en el reconocimiento de sus *stakeholders* y reflejado en los ingresos económicos y de sostenibilidad financiera que garanticen la óptima normalidad de la organización en cada sistema del metasistema de la empresa.

Lineamientos básicos de actuación, perfiles y roles

Se debe representar la integralidad de cada modelo organizacional a través del cumplimiento del significado y sentido que de la plataforma humana ella tenga.



Miles de personas, a lo largo de generaciones, han vinculado sus vidas a su entorno laboral porque en su momento no hallaron una oportunidad distinta. Otros muchos miles, han visto en su vinculación a una organización pública o privada una importante opción para responder a muchas de sus necesidades y expectativas de vida. Todos ellos, han valorado su nivel de pertenencia de acuerdo con la intensidad del bienestar y de la motivación cada día adquirida.

Por ello, en la consolidación y evolución de una plataforma humana soportada en la filosofía TIP, al interior de una empresa, sea cual sea su sector y el nivel, la profesión y el campo de estudios del trabajador, se debe siempre pensar en el bienestar y motivación de sus trabajadores y potenciar sus capacidades para que cada uno se sienta creativo y solidario con la empresa en coherencia se espera que el trabajador sostenga una posición ética debidamente comprometida y argumentada a través de sus resultados del TIP efectivo.



El Ser de un líder transformador estudia la historia de su sociedad, no para repetir sus conflictos ni revivir la confrontación, sino para superar los prejuicios y conciliar las diferencias, sin extremos. Su defensa frente a los hechos es tenaz, pero flexible frente al argumento imbatible de su contradictor. Su mirada es inter y transdisciplinaria y no monolítica, ni radical ni unidireccional.



La empresa es un espacio ideal para que la gente aprenda a dirimir conflictos sin poner en peligro ni la vida ni la dignidad humana, todo lo contrario debe crear escenarios de reconocimiento de méritos para garantizar la continuidad, el relevo generacional y la permanencia del legado institucional beneficiando igualmente a la capacidad de la efectividad de los procesos inherentes conducidos por los líderes de la respectiva organización.

Otro de los impactos asociados a la implementación de la filosofía TIP está asociado a la movilidad intersistémica de los roles, ya que se aprovechará la experiencia en el campo de la gestión de procesos que permitirán que el trabajador adquiera una visión holística de la empresa convirtiéndola en una organización inteligente, robusta y en constante evolución, aumentando su productividad y competitividad.

La filosofía TIP debe estar soportada en procesos imperativos de capacitación y de cualificación. Los procesos de *training*, *coaching* y *mentoring*, así como el desarrollo y cualificación por competencias, son responsables de la generación de estrategias enfocadas al fortalecimiento de equipos humanos altamente cualificados, promoviendo la creatividad, el emprendimiento, la innovación, la permanencia productiva, la promoción transparente y el relevo generacional, fundamentado en el reconocimiento de talentos y méritos.

El reconocimiento de los liderazgos específicos establecidos, aportará igualmente, de manera consistente, a la innovación, a la creatividad que dé continuidad y sustente de manera categórica una cultura de mejoramiento permanente en relación con la visión de cada empresa y, en particular, al desarrollo de procesos de acompañamiento a los líderes y trabajadores a través de capacitación relacionados con la



práctica cotidiana, en cada uno de sus roles.

La filosofía TIP aporta igualmente al necesario crecimiento en la profesionalización y al desarrollo de competencias de la plataforma humana que también garanticen coherencia con la evolución, la modernización y el crecimiento de la empresa.

Impactos en la gestión del TIP

Se ha insistido que uno de los postulados que debe afianzar el TIP es el reconocimiento de las capacidades y del liderazgo de los integrantes de la plataforma humana, pues esto impacta positivamente el modelo de gestión de la empresa respectiva al contar con un personal altamente motivado, en permanente crecimiento profesional, y que aprovecha la movilidad intersistémica para aportar su experiencia y conocimiento en cada uno de los roles que desempeñe.

Esto permitirá a dicho modelo de gestión dirigir sus esfuerzos y capitalizar todo el potencial de la plataforma humana a proyectos específicos en cualquier momento.

También es claro que una empresa no solo depende de la gestión de sus trabajadores en un escenario de mayor estabilidad laboral, se trata además de orientar su trabajo para generar valor agregado a su labor puesto que la preocupación por una vinculación estable ya no será un atenuante para estancar la eficiencia de su gestión.

En esto, la organización TIP podrá asegurar, en virtud de la gestión del conocimiento para sus colaboradores: el fortalecimiento de su empresa y la generación de nuevas soluciones que atiendan las necesidades de sus usuarios o clientes de productos o servicios a través de ejercicio de maximización de recursos, la optimización de procesos, la



modernización tecnológica y la sistematización de su data como elementos propios de una organización inteligente que está en una dinámica evolutiva.

Es decir que un trabajador en este contexto al hacer parte de la filosofía TIP, sentirá un efecto inmediato en el bienestar personal y de su familia, ya que la empresa planificará mejoras en los beneficios no solo de su salario económico, en virtud de su excelencia laboral, sino también en el salario emocional que se debe traducir en un mayor sentido de pertenencia, de fidelización y de compromiso de los líderes que, en el mediano plazo, se verá reflejado en mayores eficiencias, en mejora en la atención integral a sus clientes y grupos de interés y en una mejora significativa en la eficiencia y asertividad de la comunicación interna.

Como se observa, las garantías de estabilidad, normalización y formalización de un trabajo inteligente productivo no se asemejan a las formas convencionales de vinculación que generalmente se usan desde lejanas décadas del siglo XX, puesto que ahora propenden por la configuración de roles de liderazgo estratégico en evolución que determinan, en reciprocidad a la empresa, un impacto directo en la calidad y de sus programas y servicios que le garantizan al trabajador un arraigo integral a la empresa que se esfuerza por dar una mayor continuidad, estabilidad y, por tanto, calidad del clima laboral traducido en dinámicas de bienestar integral.

Por otro lado, la empresa, en su expansión y crecimiento, debe contratar personal de apoyo a la gestión al que también se debe gestionar con otro enfoque que, aparte de ver retribuido económicamente por su compromiso con la organización, deberá asociársele con la atención integral y de calidad con el mismo tapiz de bienestar que se les brinde a



los integrantes de la plataforma humana.

Lo anterior implica una nueva visión sobre la relación trabajador - empresa y viceversa, puesto que la plataforma humana se compone, en su gran mayoría, de actores fundamentales llamados trabajadores líderes que compartan la misión y la visión de la organización pero que, además, dejen huella visible con los resultados de su trabajo en el nivel de comprensión, convicción y compromiso asumido.

En síntesis:



Esto es, la empresa construye y da la oportunidad a que dentro del mismo sistema organizacional los líderes mejoren sus competencias y se puedan mover en diferentes escenarios de la organización, para fortalecer, entre otros, el interés por preservar el legado institucional, aprovechar los conocimientos específicos y crear valor para la organización, todo como parte de un modelo de gestión por competencias, que producirá un impacto presente y futuro en el mejoramiento de la calidad interna y de los servicios que presta la organización como parte de su objeto misional.

Teniendo en cuenta que el TIP irradia de manera transversal a todos los planes, programas y escenarios de cualificación y formación de competencias de la empresa, su impacto en el



fortalecimiento de los perfiles especializados que se requieran es fundamental, al igual que la posibilidad de coadyuvar en el establecimiento de nuevos planes, proyectos y productos.

A su turno, dentro del modelo de gestión por competencias, que es el origen de la movilidad propuesto, se asegurará la coherencia con futuros planes y proyectos de la organización.

En dicho escenario se hace ineludible el establecimiento de la filosofía TIP para revitalizar asertivas estrategias de *mentoring* y de *coaching*, que permitirán a los líderes de la organización la formación y la transmisión de conocimiento para las generaciones futuras, así como para el mejoramiento de las prácticas institucionales, para conseguir la efectividad del desempeño por competencias y para garantizar legado del conocimiento organizacional.

La real capacidad del trabajo en equipo y el potencial de las redes de trabajo

En el mundo del trabajo convencional hemos aprendido a desarrollar labores individuales que fomentan el pensamiento y la acción unívoca de cada quien, afianzando el resultado desde una y única racionalidad e inteligencia; esto fue necesario y dio a la humanidad excelentes frutos para afianzar su evolución en los siglos pasados. La pregunta ahora es si ese será el devenir que resultará benéfico en las décadas y siglos por venir, más cuando las expresiones de la globalidad y de la sociedad del conocimiento nos advierten que el presente y el futuro se distinguen por:





Gráfica 17. Fuente. Lorenzo García Aretio. De la educación a distancia a la educación virtual.

En el mismo sentido la evolución de nuestras necesidades básicas se transforma día a día y de seguro Abraham Maslow no tendría reparos si las reinterpretemos de la siguiente forma:





Gráfica 18, Fuente: Abraham Maslow, elaboración propia.

En varias ocasiones he compartido este tema con multiplicidad de líderes, y no deja de sorprenderme que todos, en un 100%, manifiestan su acuerdo con la dependencia que hoy tenemos de las expresiones hardware y software. Por ejemplo, todos nosotros nos hemos regresado a casa en la mañana o a cualquier hora, en busca de nuestro móvil o de nuestro computador. De seguro, si Maslow estuviera vivo, también lo haría.

Es evidente entonces que, frente a las nuevas necesidades en el mundo laboral, también se requiere desde ya afianzar el actuar colectivo de los individuos en beneficio de la misión y de la visión de cada empresa, pero en reciprocidad también

en procura del bienestar individual y colectivo de quienes la integran.

Por lo anterior es menester explorar cuáles son y serán las nuevas competencias de equipos y redes humanas que harán exitosas a estas innovadoras formas de trabajo, tales como:

1. La visión colectiva como propósito comprendido y compartido
2. La cultura del equipo exitoso desde la solidaridad
3. La correlación armónica de talentos e inteligencias
4. La motivación creativa gestada por el interés compartido hacia la innovación
5. La seguridad y confianza en el otro y los otros
6. La superación de la vulnerabilidad organizacional como fuerza de protección integral

Explico brevemente cada uno de ellos:

La visión colectiva como propósito comprendido y compartido

Nunca el hombre como especie y desde los tiempos más remotos se ha atrevido a vivir sin sueños; paradójicamente son las contradicciones humanas las que han servido de cuna o de veta para engendrar grandes sueños y aspiraciones a lo largo de nuestra historia. Y es que quien o quienes logran motivarse por un sueño son capaces de transformarlo en causa con la convicción suficiente para aprender a superar los obstáculos y retos del camino. Es justo allí donde la visión colectiva se visibiliza para hacer lo posible hoy y lo imposible mañana.

Hablar de una visión implica para una organización reconocer



su deber ser a partir de sus ventajas competitivas y de los rasgos que la distinguen de otras en cuanto a su razón de ser (misión) y su quehacer (su plan estratégico). Este sueño de futuro adquiere mayor vigor y potencial de realización cuando los diferentes miembros de la empresa y hasta sus diversos usuarios se sienten implicados en su formulación, de allí la importancia de que su enunciación sea fruto de la participación colectiva como un aspecto esencial para que la comprensión sobre el futuro deseado valore condiciones de viabilidad y sustentabilidad de esta misma y que sea interiorizada por todos los responsables de forjar dicho sueño.

En el caso de las organizaciones empresariales, ya sean públicas o privadas, la visión debe ser previsiva sobre los tópicos que demarcan la evolución actual y futura de las relaciones humanas en un mundo en permanente cambio, desafiado por la globalidad articulada a la localidad de cada entorno con sus problemáticas y desafíos en sociedades amenazadas por la desigualdad y con grandes oportunidades por la creciente digitalización y por la automatización, entre muchas más variables, que hacen prever transformaciones radicales en la forma de trabajar siendo menester entonces determinar nuevas y creativas formas laborales para nunca ser reemplazados si no complementados por las robotizadas máquinas.

En este ejercicio se hace fundamental establecer la diferenciación de la cadena de valor de la empresa frente a otras de su sector o de similar naturaleza, razón por la cual es menester saber trazar las fronteras de sus ámbitos de actuación internos y externos para garantizar en el tiempo un desarrollo armónico de su crecimiento y evolución que le permitan mantener y si es posible acentuar sus ventajas



competitivas.

Por ello el TIP debe ser el resultado colectivo de dicha comprensión hecha convicción en cada uno y en la sumatoria de todos los líderes de una empresa, que comparten el mismo o los mismos sueños y que se encargan día a día de generar mediante el pensamiento creativo de diseñar e implementar las estrategias para hacer lo posible y lo imposible en procura de su logro.

La cultura del equipo exitoso desde la solidaridad entre todos y con cada uno

Para los entendidos, la cultura es como el viento: no se ve, pero se siente. Tal vez uno de los mayores retos de una organización, cualquiera ella sea por su propósito de trabajo, es construir de manera racional un clima laboral favorable, armónico y de bienestar, es decir, una forma de hacer las cosas entre los integrantes de una empresa.

Se trata de establecer conexiones entre los integrantes de un grupo que luego deberán convertirse en un equipo armónico que paulatinamente canaliza ideas y motivaciones para transformarlas en resultados que contribuyan a la causa común. Este clima de armonía, si se sostiene en el tiempo, es la base de una cultura organizacional que se afianza si se consigue avanzar en los siguientes parámetros:





Gráfica 19. Fuente: Elaboración propia.

La correlación armónica de talentos e inteligencias

En esta experiencia que relato es indudable que vuelven a mi mente episodios vividos con personas de todo tipo de condición social, económica y particularmente de conocimiento; algunos de ellos los recuerdo porque en su expresión dicharachera aparecen para mí clasificados como charlatanes, cuyo pensamiento se alejaba de la lógica y de la coherencia que siempre deben reflejar quienes poseen la inteligencia creativa que se convierte en clave diferenciadora para el TIP.

Es importante advertir que no todos tenemos competencias comunicativas suficientes y que por supuesto el esfuerzo se torna doble cuando un verdadero trabajador experto en una técnica expone ante el público o ante su líder sus ideas con



un notable esfuerzo semántico y oratorio para que sean fácilmente comprendidas por un auditorio.

Otra cosa es el charlatán, que sabiendo de antemano que no es suficientemente entendido por el auditorio o el interlocutor, utiliza un lenguaje pseudo técnico, como máscara para pasar ante otros como un denominador de conceptos que, a la larga, terminan por revelar su falta de sapiencia. De lo contrario, optaría por concretar sus ideas en resultados visibles, ojalá admirables y comprensibles por todos. Estos charlatanes después de un tiempo se desenmascaran y terminan convertidos en mediocres antagónicos del devenir organizacional.

También existe otro tipo de pseudo líderes que posando de competentes tienen una doble faz fácilmente confrontable ya que muestran una imagen inclusive servil ante los directivos y una imagen contraria, generalmente díscola, ante sus pares de labor cotidiana; son aquellos que fustigan a sus colegas por llegar temprano a trabajar o por salir tarde del trabajo porque demuestran compromiso por la empresa e incluso llegan a tildarlos de esquirolas por su afán de ser competentes en el desarrollo de sus tareas cotidianas.

Lo expresado afortunadamente no es una generalidad tal cual lo he podido constatar, pero sí es un factor que desmotiva enormemente al trabajador comprometido, quien en muchas ocasiones es fustigado (*bullying* laboral) por aquellos que, disfrutando de un salario justo y oportuno, denigran de sus líderes y de la propia empresa. Son aquellos que pasan los días destilando envidias, odios, rencores y viendo pasar las horas sin un mínimo afán por la productividad y el compromiso de buen servicio al usuario. Este tipo de personas siempre han existido en toda empresa, inoculados desde tiempos



pretéritos y son estos los que al final del día cuentan los meses y años que les hacen falta para su anhelada pensión y el descanso merecido que han ganado gracias a su “esfuerzo diario”.

Esfuerzo que sí existe si se considera que antes de la pandemia debían tomar un transporte que los condujera a su espacio laboral y más tarde, pero si se puede más temprano, salir siempre pensando en el maltrato que sufrió y en lo ingrato del trabajo y de la empresa y de los líderes que le orientan y le exigen sin piedad cumplir las tareas que ellos mismos deberían entregar de manera oportuna y efectiva. Este tipo de empleados deben ser catalogados como zánganos dentro de una organización, ya que su mínimo esfuerzo como el relatado, en muchos casos se convierte en el germen o virus que socava el clima laboral y que, más tarde que temprano, lleva a la destrucción o quiebra de una empresa si se dejase prosperar.

Existe otro tipo, aún peor, de trabajador, porque además de lo descrito anteriormente tienen la osadía antiética de trabajar en otras organizaciones similares en periodos de tiempo y horarios paralelos, duplicando así el engaño de su improductividad.

Es por ello por lo que la correlación armónica de los talentos y las inteligencias humanas que trabajan en una organización deben ser buen fruto si nacen derivadas de un buen proceso de selección y un efectivo proceso de inducción, armonizado con un proceso de cualificación sostenido que conlleve evaluaciones periódicas rigurosas y objetivas.

Solo así se evita en el tiempo incorporar a este tipo de fastidiosos sujetos que a la larga son desleales, ingratos, nada fiables y que, como lo señalé, son germen canceroso



que al pasar del tiempo se reproducen a manera de metástasis dentro de una organización la cual generalmente reacciona cuando ya ha sido captada por el malestar extendido a trabajadores que sucumben por falta de criterio a las consignas y arbitrios clientelistas y burocráticos de aquellos que en este ensayo catalogo como falsos líderes cuyos seguidores son, por lo general, los trabajadores no productivos.

Acabo de esbozar el lado negativo, pero también es necesario volver a reiterar como lo he hecho a largo de este ensayo, la importancia del tipo de líderes y de actores proactivos para que se reconozcan claves dentro de un entorno laboral que favorezca la innovación y la pertenencia, el interés por resolver problemas y la motivación por obtener resultados colectivos que satisfagan no uno sino a todos los miembros de una organización. Por supuesto, lo planteado en este escrito pretende ser una guía que favorezca la comprensión sobre el para qué y el por qué pero especialmente el cómo funcionan los equipos exitosos dentro de una empresa TIP.

Los equipos exitosos tienen claro cómo avanzar en procura de los objetivos, cómo priorizar los mismos y cómo prever estratégicamente rutas para su logro enfocándose en las capacidades de los integrantes del equipo, en sus talentos y en el compartir de los mismos a través de una comunicación efectiva que como el oxígeno alimenta el diálogo que motiva y anima, pero al mismo tiempo que cultiva la denominada satisfacción productiva buscando siempre respuestas que permitan orientar y dar claridad a los demás sobre cómo abordar soluciones en la búsqueda del resultado esperado.

Es justo allí donde cada quien pone en juego sus habilidades creativas, su intención y su compromiso para que el resto del



equipo se sienta seguro sobre las ideas propuestas y cuando se valore la capacidad de fallar a partir de valoraciones objetivas sobre su viabilidad, desestimarlas en conjunto si es el caso; siempre al final de estos procesos habrá motivo para la celebración, para el reconocimiento y para seguir en un *continuum* propositivo con metas cada vez más altas, que confeccionan el verdadero liderazgo transformado y transformacional del que he hablado en este texto.

Por último, este tipo de equipos son los que le dan un alto sentido a la inspiración que produce el logro colectivo y siempre suman para que las soluciones colectivas provoquen comportamientos armónicos, conexiones emocionales y vínculos que trascienden generalmente más allá del ámbito laboral creando nexos de amistad real y sincera, que perdura en el tiempo lo que sea necesario, para cerrar la existencia con la tranquilidad y el orgullo del deber cumplido.





Gráfica 20. Fuente: Elaboración propia.

La motivación creativa gestada por el interés compartido hacia la innovación

Es importante entender el valor de la motivación como punto de partida de cualquier tipo de organización TIP y cuyos beneficios en diferentes ámbitos y sectores fomentan la creatividad, la buena comunicación, la adecuada gestión del estrés y la transformación del conflicto en concertación y armonía. Dichos temas son claves para garantizar un



comportamiento organizacional que permita afianzar la cultura del servicio, en la que los líderes permitan que el trabajo cobijado por el bienestar sea fuente de disfrute en cada uno y en todos los trabajadores que consideran a su empresa como un grato lugar que atrae y retiene al recurso más importante: el talento humano.

Si a dicha motivación se le suma el interés por la innovación, la organización, sin lugar a duda, se volverá marca imborrable y muchos querrán llegar allí para transformar anarquías clientelistas por experiencias productivas, afianzadas por la innovación y el compromiso genuino.

En este tipo de empresas, el gran hermano o mentor ayuda a sumar, y el autocontrol y el interés por el aprendizaje desplazan el control autoritario por principios de reconocimiento por el logro que se proyecta en concreciones de ideas viables con resultados impactantes. Este tipo de organizaciones son fuente inagotable de ideas y de proyectos y al calificarlos se dirá que siempre son ambiciosos, pues los empleados viven en el mejor de los mundos y seguramente ninguno de ellos querrá escapar de la oportunidad de crear iniciativas y de convivir en ambientes fraternos de respeto y confianza.

Como en una buena receta, el éxito de una empresa depende, entre muchas opciones, de la sinergia que provean sus líderes a los equipos de trabajo, para que desde la innovación se modifiquen estructuras que aunque en algún momento fueron exitosas y que requieren ser reemplazadas o ajustadas por otras que tengan la capacidad de garantizar la continuidad de dicho éxito; ello pone en relieve la capacidad de respuesta al cambio que hoy, ya en la sociedad globalizada, requiere de una empresa enmarcada en la gestión del conocimiento y en



los avances tecnológicos que desafían y que retan cotidianamente a los líderes a tomar decisiones que pretendan pervivir en la vanguardia y en reconocimiento de una marca verdaderamente líder.

Podría decirse que la innovación, hoy por hoy, es el nuevo atributo que garantiza el éxito perdurable de una empresa y que entre más esté correlacionada con la motivación en su búsqueda y con un proceso cognitivo sintiente y conectivo generará un diferencial donde el trabajo colaborativo se asuma para aprender diariamente de los propios errores y se confronte, en el tiempo, con las nuevas ideas para facilitar la construcción de estrategias capaces de concretar razonamientos basados en los atributos buscados para los nuevos productos y servicios deseados de entregar con la máxima calidad y calidez a sus usuarios o clientes.



La superación de la vulnerabilidad organizacional como fuerza de protección integral

Dispositivos estructurales para el TIP



Gráfica 21. Fuente: *Elaboración propia.*

Cuando un equipo está suficientemente comprometido con la estructura fundante de una organización, cualquier agresión que pretenda desbordar las fronteras organizacionales tendrá que vérselas con líderes y empleados seguros de su quehacer y de nuevo sobrevendrá como grito de batalla aquella frase: “nada nos quedará grande”. Ello es una condición necesaria, pero no única en la expresión de aquellos miembros comprometidos a los que la propia



organización les ha otorgado mayor confianza en el transcurrir del tiempo y cuyos comportamientos se vuelven, frente a la agresión, no negociables aunque sí observables por otros que se sumen a la causa creada por convicciones y donde el temor ante la posibilidad de una agresión o de un retroceso frente a la construcción colectiva de la organización se enfrenta a la seguridad proveniente de un equipo altamente comprometido cuyo convencimiento por el actuar con valentía es, mayoritariamente, en sentido común de todos aquellos que defienden lo construido.

Aunque este tipo de comportamientos no es un fenómeno generalizado sí existen casos en múltiples sectores, inclusive públicos de trabajadores que defienden la empresa porque se encuentran conectados con ella de manera fiable, por la reciprocidad que reciben de la organización cuando también se han sentido protegidos ante circunstancias individuales o colectivas difíciles, tanto en lo familiar como en lo profesional.

Es justo allí cuando los miembros de una organización se sienten parte de una familia que responde al mismo espíritu y que da respuestas, nunca encasilladas y sirven para relajar el ambiente y crear un clima de armonía. En este tipo de empresas TIP el reconocimiento es permanente por el individuo o por el colectivo, los incentivos fluyen sin presión y el trabajo se asume como un divertimento colectivo para darle sentido y sabor a la vida.

Desde ya es importante acotar que este tipo de empresas reconocen el valor del legado organizacional y brindan condiciones para que sus trabajadores sean expresivos y amigables entre ellos y con sus clientes; porque son generalmente encaminados por un liderazgo que fluye con naturalidad y que sabe identificar potencialidades y talentos



para fortalecerlos a través de la cualificación y en donde todos los integrantes crecen al unísono.



Gráfica 22. Fuente: Elaboración propia.

La seguridad y confianza en el otro y en los otros

La seguridad y la confianza dejan a cualquier trabajador en un contexto donde el desafío por el mejoramiento parte de cada persona y la que ésta proyecta en las otras. El interés del triunfo colectivo, del logro y del avance sereno de la organización definen las características de un trabajo donde lo perjudicial es no disfrutarlo; y aunque pareciera una broma aquí existe la mejor invitación para transformar deseos en resultados y realidades.

En este caso, la organización valora la responsabilidad, construye la experiencia, premia el mérito y no la antigüedad; fortalece la inteligencia y afianza la motivación, dejando atrás a quienes demuestran comportamientos inseguros,

desentendidos, desmotivadores, trepadores, autoritarios, despreocupados y hasta ridículos, y que socavan la autoridad, son imprudentes y, en fin, no aportan a un liderazgo transformador. En estas organizaciones se expulsan tanto las envidias como a quienes aprecian el chisme, puesto que reducen el impacto de una verdadera y perdurable cultura de servicio.



10. Diez Competencias para un liderazgo transformacional



El liderazgo transformacional surge como una manera de ser y de servir a partir de la influencia idealizada, de la motivación inspiradora, del permanente autodesafío intelectual y del aprender a aprender. Tiene como premisa indispensable el respeto mutuo, la confianza y el lograr la transformación de un entorno, poniendo al servicio de los demás, las



competencias propias y reconociendo oportunidades de mejora para fortalecerlas desde la creatividad, la actitud, la perseverancia, la iniciativa, el optimismo, la humildad, la comunicación, el manejo del tiempo, la libertad y el continuo aprendizaje. Todas estas competencias que considero claves se presentan en este capítulo.

1

EL LIDERAZGO DESDE LA CREATIVIDAD

Un líder transformador hace gala de la creatividad como una competencia que le reta, permanentemente, a llevar a cabo sus sueños, para solucionar problemas, para acompañar, guiar y orientar a otros. Todo buen líder transformador debe ser, ante todo, un creativo. Esto es parte de una característica innata, o adquirida, que surge de su ser humano espiritual. La creatividad no tiene edad, raza, ni religión, ni mucho menos condiciones morfológicas; se extiende y se mejora con el tiempo, pues no es parte de un episodio esporádico y siempre se caracteriza por su originalidad, por su capacidad de adaptarse y por sorprender a los demás cuando se realiza.

La mejor aproximación a un imaginario sobre el pensamiento superior, puede ser buscar convertirse en una persona que entiende y utiliza su creatividad como un acto sublime para hacer felices a otros. Un líder transformador es, al mismo tiempo, un creador que mediante el uso de la inteligencia y de la imaginación genera, muchas veces divirtiéndose, resultados que sirven y hasta pueden asombrar a otros.

En todas las actividades que marcan la existencia, quien más sobresale es aquel que resuelve ser generador de soluciones, creando, inventando y produciendo respuestas efectivas sin mayores presiones que su propia motivación, influida por su

seguridad para hacer por su libertad para soñar y su capacidad para forjar y desarrollar.

Un buen líder transformador creativo no le teme al cambio, no huye ante las circunstancias difíciles y tiene una equilibrada inteligencia emocional. Es hábil para ver el vaso medio lleno y nunca medio vacío.

Existen muchos ejemplos en la historia de famosos creativos en todos los campos y áreas del conocimiento. Por mencionar algunos: Mozart, el famoso músico austriaco ya interpretaba sus primeras sinfonías a la escasa edad de cuatro años; Einstein, quien sentó las bases de la física y de la mecánica cuántica; y Thomas Alva Edison, quien patentó miles de inventos que hoy hacen, gracias a la electricidad, mucho más fácil la cotidianidad de miles de millones de personas.

El talento de un líder transformador creativo se denota en la perfección que busca en su trabajo, y por ello serían miles de personas las que podríamos mencionar porque sobresalen como artistas, escritores, músicos, matemáticos, hombres y mujeres de ciencia, administradores, arquitectos, filósofos que nos demuestran con sus obras magistrales que son genuinamente creadores. **Una de las frases más célebres de Einstein dice⁶.**

"La imaginación es más importante que el conocimiento ya que este se adquiere y aquella viene con la persona"

Albert Einstein



⁶ Comunicado en una entrevista con George Sylvester Viereck en The Saturday Evening Post en 1926.



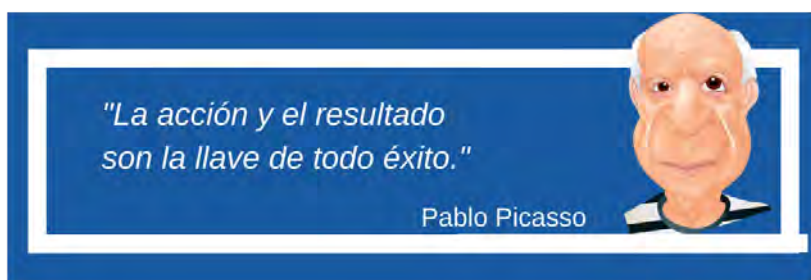


Un líder transformador es capaz de aceptar y de servir sin temor a equivocarse porque su actuar lo reta a la creatividad que posee. No le teme el error y busca siempre desde la inspiración que su mente afiance su capacidad creadora.

Con su mente creadora un líder transformador confía siempre en llegar a la solución de los problemas esperando, con su capacidad estratégica, tener cada vez más claridad sobre lo que pretende realizar, asumiendo sus responsabilidades con todo rigor, alejándose de pensamientos y personas negativas que interfieren, para que la solución sea creativa y, ojalá, colectiva cuando invita a otros a asumir sus ideas y sus iniciativas.

Desde su creatividad, un líder transformador se siente capaz de alcanzar el éxito en la medida en que su actitud positiva nunca decae, sabe que debe aprender cada día más y aborda como reto la creación de nuevas competencias para hacerlo cada vez mejor.

Un líder transformador se toma su tiempo para darle paso a su pensamiento creativo, para que vuele su imaginación, para soñar despierto, para afianzar sus razonamientos, para que su mente fluya libre. Es decir, busca la conexión de su creación con su imaginación como cualidades de todos los seres humanos, sin excepción. Allí es donde el trabajo inteligente y productivo encuentra su máximo disfrute y su máxima expresión para compartir con otros las virtudes creativas, para reflexionar y entender que:



2

EL LIDERAZGO DESDE LA ACTITUD

Un líder transformador hace gala de su actitud positiva como respuesta habitual o predisposición de su comportamiento transparente ante cualquier situación. La actitud positiva en tal circunstancia debe convertirse para él en un hábito de pensamiento, dada su condición de expresar la manera optimista de trasegar por la vida a pesar de los difíciles y críticos momentos que deba afrontar.

La actitud permite desarrollar planes en búsqueda de metas y objetivos trazados a través de la percepción y la selección selectiva de la mejor información disponible. La actitud también es una alternativa que se convierte en competencia para transmitir y para comunicar a las personas que nos rodean las emociones y valores que deben subyacer a toda acción vinculada a la preservación de la autoestima y a permitir permanentemente autoafirmarse y el autojustificarse desde los propios actos en lo que se cree para el bien de otros.

Un líder que se afiance como transformador debe ser, ante todo, proactivo y nunca reactivo, con un equilibrio mental suficiente para hacer que las personas materialicen sus ideales. Un líder transformador es fuente de inspiración para



otros y de muchos seres humanos que reciben el aliento de su propio espíritu. Frente al TIP, un líder debe mantener la motivación y hacer sentir a otros que su trabajo vale la pena, porque imprime fervor para el desempeño, para el cumplimiento de las metas y para las realizaciones colectivas que un equipo de trabajo se proponga.

La actitud mental positiva lleva, entonces, a inspirar confianza desde el interior; es confiar en el otro y no confiar en la suerte; por eso, quien no posee una actitud mental positiva no puede ser líder porque se sumerge en la timidez, en los obstáculos, en la incertidumbre. La mente positiva siempre debe estar abierta, de par en par, a las ideas, a las sugerencias, a los nuevos planteamientos y pensamientos. Es allí donde la mente empieza a ver con los ojos de la imaginación, a sentir con el valor de la transformación del futuro desde el presente y a estimular la búsqueda de más y más conocimiento. Los pensamientos positivos siempre forjarán resultados positivos y para ello es importante convencerse que lo que se sueña se puede hacer y que se pueden construir causas y metas importantes siempre y cuando exista una ruta y un propósito.

Estas sinergias son una fuerza extraordinaria, a la larga imposible de contrarrestar. Quien procede con un propósito en su mente y un pensamiento positivo seguramente estará afianzando una acción positiva, por eso soñar implica trabajar para construir y disfrutar los logros.

Como se ha planteado a lo largo de este escrito, el trabajo es aquel requisito que todo ser humano necesita para forjar una vida digna de vivirse, por ello una actitud mental positiva es necesaria para hacer frente a las responsabilidades. No es un hecho o circunstancia o hábito exclusivo del líder, es un requisito necesario de todo ser humano para entender el valor



del propio control sobre las rutinas diarias, para darle valor a la necesaria responsabilidad de los actos que conducen los éxitos y también los fracasos.

Es necesario reiterar que los pensamientos negativos siempre destruyen los ideales con mayor intensidad y no permiten construir para bien. Solo sirven para quejarse de la mala suerte o para culpar a otros de la inacción o de la conducta pasiva frente a la vida.

La actitud positiva es como un árbol fuerte y frondoso que permanece en el tiempo sin importar la lluvia y las tormentas y que afina su existencia en sus buenas y grandes raíces, y que a pesar del paso del tiempo siempre estará erguido desafiando la adversidad. Así debería ser la vida humana, desafiante ante los obstáculos para superarlos y correctos y erguida para caminar derecho por una ruta que, ojalá, siempre incite a servir de la mejor forma a los demás.

Ser líder transformador requiere hacer gala de una actitud mental basada en el discernimiento que se soporta, a su vez, en el análisis de la capacidad argumentativa. Ello le hace una persona de juicio propio, imparcial ante prejuicios externos para actuar con una definida y decidida voluntad de ubicarse al margen, antes de emitir cualquier prejuicio que perjudique o sentencie, sin conocimiento de causa, a otro u otros.

Ser líder transformador implica, también, asumir una actitud proactiva que resalte la importancia del buen proceder, del buscar las mejores soluciones, del construir las mejores estrategias con un compromiso inusual por la búsqueda de respuestas que vayan más allá de aquellas formas convencionales que se sumergen en la controversia sobre el problema a resolver, pero no generalmente en la búsqueda y planteamiento de soluciones derivadas de visiones creativas,





para superarlos y para asumir los retos y dificultades que puedan presentarse mientras las estrategias obran; también asume proactividad para redefinir aquellas estrategias que no siempre funcionen, para optimizar los recursos y para alcanzar los objetivos superando cualquier circunstancia.

Un líder transformador en procura del TIP nunca podrá ser pasivo ante los nuevos retos, nunca podrá ser conformista para esperar que los cambios se den por sí solos sin que él actúe; tampoco podrá ser una persona que tome decisiones a partir de solo emociones (por el alto riesgo al error y, por ende, a la equivocación), dado que sometería su criterio a una determinación impulsiva generalmente inconveniente. En síntesis, un líder transformador tiene que entregar razones suficientes para que él y sus equipos de trabajo aparten el temor y la indecisión de su interés por transformar lo transformable y crear lo inexistente.

3

EL LIDERAZGO DESDE LA PERSEVERANCIA

Para un líder transformador perseverar es garantía de firmeza y de constancia en el ejercicio de los propósitos y de las decisiones que deba tomar para afianzar la ruta estratégica en la cual se encuentra vinculado. Cuando el líder toma una decisión, debe utilizar sistemáticamente la perseverancia para sentir la seguridad de su impulso interior, guiado por un deseo y un anhelo de logro en la materialización de sus metas y propósitos. La perseverancia se enriquece más cuando es una virtud que se expande en un equipo de trabajo, en búsqueda de cosechar los mejores frutos, sin amilanarse frente a los obstáculos que, por el contrario, deben fortalecer

el interés por redoblar esfuerzos para lograr los objetivos.

El propósito de que un líder y su equipo perseveren se consolida cuando estos tienen claro cuál es el futuro ideal para determinar la dirección de los pasos a seguir, de las fases a concretar y de cómo las pequeñas metas de cada día dan paso firme al cumplimiento de otras metas superiores, las estratégicas. Asimismo, los propósitos formulados deben permanecer como una constante en la meta diaria para fortalecer capacidades y adaptarse a cambios inevitables que siempre requieren de la flexibilización de un plan frente a la dinámica misma de la realidad donde se desarrolle. La perseverancia está íntimamente ligada al arte de no desistir en la búsqueda de las metas, porque desistir en los esfuerzos durante el camino es sinónimo de cobardía. La perseverancia invita a nunca retroceder, aunque eso signifique cambiar el curso frente a los obstáculos del camino sin perder la visión inicial.

Cuando hay claridad y convencimiento sobre los objetivos y metas trazadas, perseverar implica dar garantía al cumplimiento de los proyectos, a pesar de las situaciones complejas que determinan un requisito imprescindible: la autoconfianza necesaria para sacar adelante y, con empeño, el propósito trazado, haciendo gala de juicio independiente frente a las opiniones y decisiones de otros, y mostrando, con precisión, cuándo los argumentos son superiores a los de quienes intentan interponerse o desanimar el alcance de la meta trazada. También se requiere capacidad para auto cuestionarse sobre si la ruta tomada para llegar a la meta es la más adecuada, y así ratificar, con la perseverancia, la frase famosa:





"Solo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las circunstancias, creándolas si no las encuentra"

George Bernard Shaw

4

EL LIDERAZGO DESDE LA INICIATIVA

Un líder transformador debe llevar siempre la iniciativa o la voluntad para adelantarse a los demás a promover o proponer cualquier acción que, acompañada de creatividad, formule sin mayor discusión el dar un paso adelante, sin que nadie lo mande a hacer y, sobre todo, con el convencimiento de hacerlo bien.

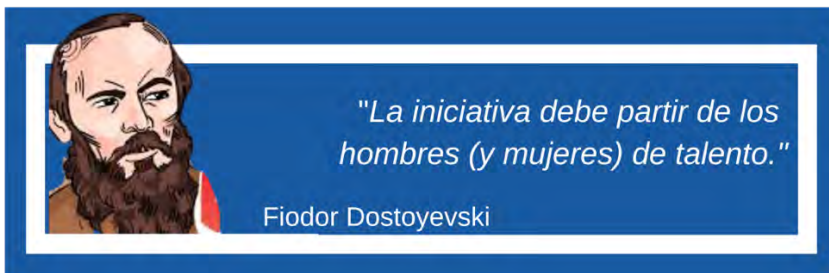
La iniciativa es un rasgo fundamental del líder transformador que, a su vez, se convierte en un estimulante de su propia actividad porque le implica la posibilidad de concebir y de ejecutar un plan o una acción, adelantándose para sortear situaciones difíciles e, inclusive, ganando la comprensión y la convicción de otros sobre el deber ser para hacerlo en equipo.

La iniciativa es un hábito que se cultiva en diferentes órdenes (personal, laboral, afectivo y económico), y sin importar el nivel en que se dé da la posibilidad de la ocurrencia de ideas para llevarlas a la práctica o para sugerirlas a otros desde que la apliquen. La iniciativa es una mezcla entre inquietud, curiosidad e imaginación y generalmente produce un efecto mágico en los resultados finales de dicho interés intrínseco nacido de uno o de muchos que practican de manera

cotidiana la forma de pensar y la forma de hacer para lograr.

La iniciativa es una fuerza motora que ha impulsado a muchos científicos, políticos, hombres y mujeres, que han hecho historia, que han contribuido en sus campos de una manera tan asombrosa que a veces ni se alcanza a percibir lo valioso de sus ideas para el bien de la humanidad. El mundo actual es una sumatoria de miles, de millones, de iniciativas que tuvieron múltiples precursores para liderar transformaciones sustanciales en las sociedades en las que nacieron y vivieron, pero sobre todo en la vida de quienes más adelante aprovechamos su conocimiento para asimilar percibir los cambios trascendentales que cambiaron la historia.

La iniciativa se presenta cuando la persona conoce a profundidad el contexto de sus ideas el tema sobre el cual se plantean sus ideas, vence el temor al ridículo y vive como si fuera a morir mañana; aprende como si fuera a vivir para siempre y posee la capacidad suficiente para manejar una voluntad indomable donde su vida es el mensaje para los que conviven en su tiempo y para los que disfrutan en otras generaciones de sus resultados. **Y, como bien lo dijo Fiódor Dostoyevski:**



Los seres humanos somos los únicos capaces de sentir optimismo y pesimismo al tiempo.

El optimismo es un valor orientado a aquellas personas que atribuyen los hechos a circunstancias que se dotan de la mayor perfección, que hablan en términos de satisfacción y de utilidad, que tienen propensión a ver y a juzgar las cosas y los hechos por su aspecto más favorable, que siempre buscan el lado favorable de la vida pese a las circunstancias y los hechos aún dentro de la adversidad. Ser optimista es un hábito edificante que potencialmente puede ser cultivado por todos los seres humanos.

El ser optimista no es un don sobrenatural, como tampoco está ligado a la posición económica, a la raza, a la religión, a las mismas limitaciones físicas, a la apariencia personal o a la inteligencia, entre otras, puesto que todos los seres humanos sin excepción alguna pueden afianzarlo como hábito de vida.

El optimista siempre piensa que todo vale para bien y que todo se puede hacer para bien, en lugar de pensar, como lo hace el pesimista, en cosas tristes, negativas o de censurar convencido que nada vale y que nada se puede.

El ser optimista tiene muchos enemigos como también muchísimos aliados. Sus principales enemigos son la envidia, el egoísmo, la pesadumbre, la autocensura y la compasión. Sus aliados y amigos más entrañables son los anhelos, la dedicación para desarrollar tareas para descubrir el mundo, para descubrir valores, para sacar partido a las cualidades propias y de los otros, para convencerse de que la cotidianidad que se espera cada día debe estar influida por



nobles propósitos y justos desempeños.

Ser optimista es, ante todo, ser una persona útil, influida por nobles propósitos y, por supuesto, por una humanidad que entiende y comprende a cada quien y, en especial, reconoce la finitud de la vida, porque a este mundo no se vino a vegetar, sino a aprender a trabajar y a producir, a dejar huella, ojalá, en bien de los demás.

El ser optimista es estar seguro de sí mismo, gustar de la intrepidez y desempeñar su trabajo una y otra vez y tantas veces como sea necesario para hacerlo cada vez mejor. El optimista es un ejemplo maravilloso del transcurrir de la vida que permite disponer del esfuerzo y de la expectativa para esperar siempre lo mejor.

El ser optimista está dispuesto a valorar positivamente cada situación y cada reto, así como valora a otros desde su lado más positivo, buscando siempre sacar a relucir lo mejor de cada uno y lo mejor de cada circunstancia. Una persona optimista tiene sentido del humor, autenticidad, realismo, ingenio, creatividad, paz interior y siempre lee el presente como una oportunidad para ser feliz, capitalizando el pasado.

Una de las características fundamentales del líder transformador se centra en su capacidad para sentirse optimista:

“entre el optimista y el pesimista la diferencia es graciosa; el optimista ve la rosquilla el pesimista ve el hoyo”.

Oscar Wilde



En un capítulo anterior se trató este aspecto como uno de los principales factores del éxito de una organización altamente humana integrada por líderes que dieran ejemplo de su humildad para garantizar el bienestar como un factor clave en el TIP.

Ahora se plantea, como complemento, a la humildad como un referente que puede aprenderse y que, por lo tanto, no es innata como la creatividad o la iniciativa. Al tiempo que la humildad se aprende también puede enseñarse y, sobre todo, practicarse; también puede convertirse en un hábito que no es incompatible con el deseo ferviente del éxito, de la ambición para bien o del interés por obtener logros sin pasar por encima de nadie.

Ser humilde permite reconocer, al mismo tiempo, virtudes y defectos y así buscar siempre convivir de manera sana como parte activa de una sociedad dentro de un actuar sencillo y modesto, dejando atrás complejos como el de la superioridad.

Un líder es humilde cuando no siente temor en reconocer las cualidades y las virtudes de otros, cuando entiende que puede necesitar ayuda, orientación o consejo de otros, cuando sabe de qué es capaz, pero también de qué no es capaz, cuando sabe hasta dónde llegan sus dones y sus talentos y reconoce los de los otros.

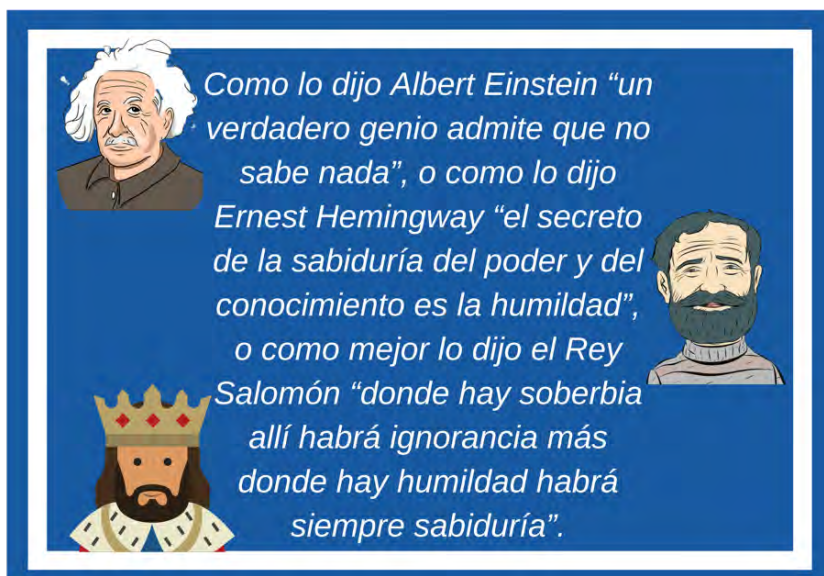
En el caso de los líderes transformadores, la humildad debe convertirse en una praxis que beneficie la solidaridad, que garantice el respeto por los otros, por su trabajo, que califique de manera justa y objetiva, que deje atrás prepotencias y



soberbias y que no sienta envidia cuando otro triunfa, ya que el verdadero líder transformador, al caracterizarse por su empatía, siempre tratará a las personas como desearía que lo trataran a él.

Un líder humilde tiene la facultad de reconocer las fortalezas y debilidades de los otros, tienen la posibilidad de cohesionar a otros para que con sus talentos y facultades se alcance un bien común; un líder transformador nunca se considera superior a los demás y, como bien se planteó en un capítulo anterior, es una persona que escucha, que confía, que atiende y que sugiere; es una persona que reconoce el punto de vista de los demás y siempre intenta lograr decisiones en consenso.

Un líder humilde es una persona que nunca hablará mal de los demás ni aceptará chismes ni rumores, porque el respeto por los demás es una de las manifestaciones de su propia humildad.



La comunicación solo se puede dar entre los interlocutores que pueden entenderse, lo demás es algarabía, vociferaciones, bulla, y es aquí donde, como lo decía Robert Gately, *“la comunicación efectiva comienza cuando escuchamos”*, o como lo advirtió James Humes *“el arte de la comunicación es el lenguaje de liderazgo”*. En el papel del líder transformador a esta se le puede definir como un proceso indispensable para su propio aprendizaje, para el aprendizaje de sus equipos y para la toma de decisiones que debe tomar permanentemente bajo diferentes y diversas circunstancias.

Gracias a la comunicación las sociedades se desarrollan, se permiten su propio crecimiento y, por supuesto, interactúan desde el conocimiento que no solamente se transmite sino también se gestiona. La comunicación, en un ejercicio de liderazgo, determina cómo hablar y que tipo de lenguaje utilizar para hacerse entender dependiendo de los auditorios a los cuales está dirigiendo sus mensajes. Es un esfuerzo entre dos o entre muchos, porque quienes finalmente se comunican son las personas, los seres humanos de carne y hueso que siempre deben dar contenido a la información que transmiten, aunque en el mundo actual esto suena a paradoja porque no siempre se hace.

Un líder transformador debe utilizar la comunicación y sus medios con la mayor naturalidad para transmitir sus ideas, para ser quien es, no para pretender parecerse a otro, para tener la capacidad de garantizar en sus interlocutores la mayor comprensión de lo que dice; la naturalidad de las comunicaciones persuasivas es la clave en tanto su artificialidad no lo es.

La comunicación de un líder transformador debe utilizar siempre las mejores palabras que den garantía al significado de sus ideas en la comprensión del otro; por supuesto un líder transformador debe tener riqueza en su idioma, también en otros idiomas, para que sus mensajes siempre sean bien interpretados, bien recibidos; entre más claro preciso y oportuno sea el mensaje mayor condición de comprensión se gana en su recepción por parte de los interlocutores.

Cuando Platón, en una de sus célebres frases, dijo que *“los hombres sabios hablan porque tienen algo que decir; los necios balbucean porque tienen que decir algo”*, estaba registrando la importancia de la comunicación como una interacción que conduce, ojalá, siempre un diálogo entre dos o más personas como un intercambio de ideas o de mensajes.

Un líder transformador sabe que su comunicación no es exclusivamente verbal, sino que también es no verbal, lo que implica que también se comunica sin hablar, usando gestos, movimientos, formas de vestir y todo lo relacionado con su lenguaje corporal. Es decir, debe tener dominio de las señales y expresiones de su cuerpo.

Un líder transformador debe dominar la comunicación escrita para expresar a través de medios y de redes sociales, en mensajes apropiados sus idearios, sus opiniones y en especial sus reflexiones, enseñanzas y apreciaciones claras y directas sobre los tópicos de su dominio conceptual.

Como bien lo decía Benjamín E. Mayz.





¡Cuánta falta hace su aplicabilidad por estos días!

8

EL LIDERAZGO DESDE EL MANEJO DEL TIEMPO

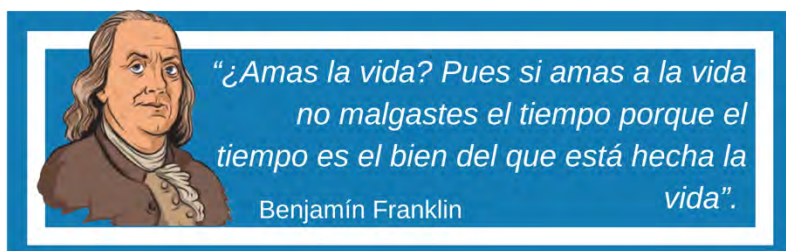
Aunque suene trillado, para un líder transformador “el tiempo es oro” porque es la medida de cómo este asume y pasa la vida. Muchos filósofos lo han planteado en sus más profundos pensamientos, los poetas le han dedicado versos y rimas, los mejores compositores le han compuesto canciones, y los científicos le han construido teorías, porque, en general, cada uno tiene su propio ideal de lo que es el tiempo.

La verdad es que el tiempo de vida es finito. En el mundo actual el promedio de vida son 80 años, a sabiendas que viven más las mujeres que los hombres en buena parte de las sociedades. Sin embargo, algunos creen poseer mayor cantidad de tiempo que otros; pero es sano pensar que todos disponemos en promedio del mismo tiempo: veinticuatro horas cada día. Lo paradójico es que casi nadie tiene tiempo suficiente, y todos accedemos al que hay por igual. Al final el problema no sería el tiempo sino el provecho que se saca de él al saberlo usar, y para que en el balance final no haya lamento por el tiempo que se desperdició.

Para un líder transformador perder el tiempo o aprovecharlo está íntimamente ligado a sus objetivos y, por supuesto, a su capacidad para realizar y conducir el trabajo de los equipos

que guía. El tiempo de una organización TIP es una gran oportunidad para avanzar en el logro de nuevos aprendizajes, de nuevas experiencias y de acumular diversas enseñanzas que, con el pasar del mismo tiempo, permiten sacar el máximo provecho al aprendizaje organizacional que, sistematizado, evitará posteriores obstáculos y afianzará la optimización de procesos y procedimientos.

Como decía Benjamín Franklin:



Para un líder transformador el tiempo está siempre a su favor, porque sabe organizarlo, porque sabe administrarlo adecuadamente, porque siempre será su agradable compañero, porque sabe convencerse de lo que es indispensable y de lo que no lo es, porque sabe quién o quiénes de su equipo pueden hacer tal o cual trabajo inclusive cada vez más eficientemente y las más de las veces a menor costo.

9

EL LIDERAZGO DESDE LA LIBERTAD

La libertad es uno de los derechos sublimes de cualquier ser humano porque motiva, porque reta y porque es el anhelo personal de ubicarse en un mundo en el que la libertad sea la satisfacción de dar certeros pasos que rompan cadenas de sumisión creadas por un sinnúmero de situaciones que nunca se



eligen al nacer (madre, padre, país, familia, capacidad económica, contexto social, raza, sexo, en fin...). La libertad impulsa a ser cada vez mejores seres; la libertad es la verdad que está íntimamente ligada a la creatividad y al ingenio si se ubica desde el lado optimista y positivo de la vida, para poner las energías al servicio del deber propio, disponiendo conscientemente a esa causa los talentos y los conocimientos en permanente evolución.

La libertad también está íntimamente ligada a la dignidad y se desarrolla como un formidable inspirador de la creatividad que se refleja en lo bueno del sí mismo, que viene en el ADN personal, y se enriquece con la experiencia de la vida.

El concepto de libertad es amplio, rico en matices y diverso como lo es el ser humano. Hay muchas libertades en la vida: la de culto, la académica, la de elegir, la de expresar, la de movimiento, la de opinión, la de conciencia, la de asociación, entre otras muchas y que no siempre se encuentran a disposición dentro de la sociedad donde se nace y se crece, pero la verdadera libertad es la que existe en los propios deseos, es la que siente cada uno, aunque para millones no es fácil llegar a ella, ni siquiera para comprenderla, en especial cuando se es suficientemente joven porque por encima de ella existen intereses externos que la más de las veces trazan la propia vida cotidiana.

La buena educación, tanto en familia como en la escolaridad de la vida y de los propios aprendizajes que de ella se obtiene, da la disciplina para ejercer la profesión vital: Ejercer la propia existencia. La práctica de una profesión u oficio que se tenga también da las claves para ser libres en la ruta existencial.

Para un líder transformador la libertad implica ser, principalmente, coherente con sus valores, trazar objetivos,

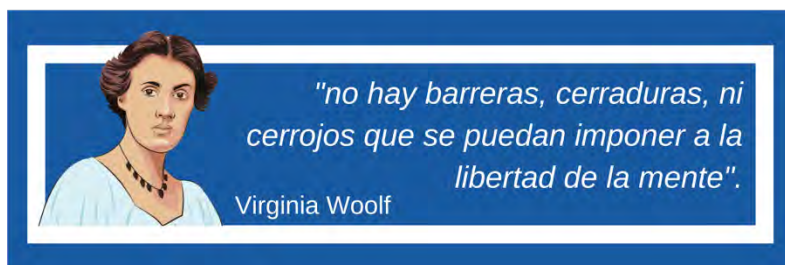


desarrollar las propias capacidades, luchar por los sueños, concentrar talentos que generen bienestar individual y colectivo, ojalá en quienes sean fruto de transformación de dicho liderazgo.

Para un líder transformador, la libertad es también capacidad de sorprender y de sorprenderse ante todo lo fabuloso que circunda en su mente para transformar la cotidianidad; la libertad es, de alguna manera, el conocimiento propio que cada uno tiene de sí mismo, de los valores, de lo que se es y se quiere ser, y en ello influyen de manera significativa las fortalezas y el reconocimiento propio de las debilidades. Ejercer la libertad de manera fluida implica responder las preguntas del quién soy y del quien quiero ser. Estas son cuestiones ineludibles para un líder transformador que, además, se surte de la esperanza de aprender para servir siempre a otros y de propiciar y coadyuvar la libertad de otros.

Es claro precisar que un líder que busca la libertad también respeta y acoge las leyes y normas de una organización y debe ser el primer garante de su cumplimiento.

Virginia Woolf planteó que⁷



Así como Baruch Espinoza definió la libertad como algo:

⁷ WOOLF, Virginia. *Una habitación propia*. Alianza editorial, 2016.





"Absolutamente necesario para el progreso de la ciencia y las artes liberales"

Baruch Espinoza

En estos dos sentidos la libertad es pasión y como tal seduce a la mente cada persona que lleva en sí misma una dosis de libertad la cual puede crecer o decrecer en el transcurso de su vida.

Cuando se prepara la imaginación para la creatividad, es necesariamente imprescindible acceder a la formación y al conocimiento porque son estos los que le permiten reconocer el valor de los principios, de las costumbres, pero también la necesidad de la creación como resultado de superación disruptiva.

Para finalizar, cada líder transformador debe entender que su libertad llega hasta el punto donde inicia la libertad del otro.

10

EL LIDERAZGO DESDE EL CONTINUO APRENDIZAJE

La educación para toda la vida es un precepto que permite definir la fabulosa capacidad humana para estar en permanente aprendizaje durante toda su existencia, desde que se nace hasta que se muere, y salvo condiciones especiales de enfermedad o de deterioro. Ello implica que el cerebro humano posee una condición cognitiva, psicológica y transformacional de evolución continua que, en condiciones normales, deberían de proporcionarse a todo congénere, aunque desafortunadamente la realidad no es así, ya que a



pesar de ser un derecho universal este es vulnerado de manera sistemática y desafortunadamente no pueden acceder a la educación todas las personas que deberían, dadas sus propias limitaciones personales, así como las de las sociedades y territorios donde desarrollan sus procesos vitales.

Un líder transformador reconoce la importancia de la gestión del conocimiento y establece dentro de sí mismo una relación profunda con el aprendizaje como un reto permanente que le desafía e invita a otros también a desafiarse en búsqueda del aprender a aprender como un continuo significativo y colaborativo. El aprendizaje está íntimamente ligado a la madurez de cada hombre y mujer que entienda la importancia de su evolución, así como la de transformar positivamente el ambiente que les rodea incluyendo, de manera decidida, el interés por fortalecer las rutas del TIP dentro de una organización, proveyendo experiencias y dinamizando aprendizajes marcados por una ruta ascendente de los saberes individuales y colectivos de los trabajadores.

Según Baruch Espinoza *“la actividad más alta que un ser humano puede conseguir es aprender para entender, porque entender es ser libre”*, entre tanto Confucio planteó que *“el aprendizaje sin pensamiento es labor perdida”* y Michel Legrand lo dijo claramente *“cuanto más aprendo, más me doy cuenta de lo poco que sé”*; en síntesis, como lo expreso Platón, *“todo aprendizaje tiene una base emocional”*.

Por último, todo líder transformador debe reconocer la importancia de la motivación para retar las conductas que movilizan su acción en el ámbito personal y laboral conducidos desde el ámbito del conocimiento, puesto que:





A mayores saberes adquiridos, mayores posibilidades de escalonamiento sistémico del trabajo al interior de una empresa, pero en especial para afianzar el disfrute de la existencia.

Estas diez claves se podrían constituir entre otras muchas más, en principios exitosos para garantizar la perdurabilidad de una organización a través de un colectivo de liderazgos que se conviertan y soporten las bases estructurales de la ética humana en una empresa y así garantizar lo mejor de lo mejor siempre, por lo sólido del núcleo misional que, acompasado a un continuo estímulo a los equipos de trabajo desde cada referente del liderazgo transformador, afiance la evolución en búsqueda de la visión trazada.

Aparecerán como siempre obstáculos, pero al contar con un pensamiento amplio y diverso a veces audaz de los líderes se sabrá cuidar una cultura que funcione a la medida, entendiendo que lo suficientemente bueno nunca será suficiente y que los problemas que surgen dentro de una organización también tienen solución generalmente dentro de ella misma.

Cuando las raíces fundacionales expresadas en esencias se manifiesten en la creencia de todos y para todos los que constituyen la organización, y en especial a quienes sirven con su TIP, se será consciente de lo que se aporta socialmente desde el trabajo colaborativo que, de manera incesante, superará la palabrería por la acción innovadora, por los valores solidarios compartidos, por la visión colectiva y por unas prácticas cotidianas en permanente actualización



y evolución.

Varias de las reflexiones consignadas en este libro buscan ser motivos que dejo al criterio del lector de las que se pueden aprender y aplicar en una vasta configuración de empresas en todos los niveles y para todo tipo líderes cuya trayectoria novel, mediana o avanzada les pueda servir para guiar equipos y personas que de seguro siempre poseerán múltiples cualidades y talentos por desarrollar.



Confío, como autor, que lo derivado de estas escasas páginas, usted puede aplicarlas en la constitución o consolidación de una empresa, organización o compañía, cualquiera sea su naturaleza, pero que ojalá siempre sea visionaria recomendando que cuando los ojos miran atrás sobre el resultado del trabajo de toda una vida, les pueda dar satisfacción el haber contribuido a otros en el mejoramiento de sus prácticas, en la convicción de sus valores y en haber creado un influjo suficiente para que la organización cualquiera que ella sea perviva en el fortuito pasar de los tiempos.

Jaime Leal

Recuerde: siempre será necesario afianzar la confianza para coadyuvar la estructura de compromisos que con el tiempo se harán vitales para no solamente lograr la consolidación material de la empresa sino también en el crecimiento individual en lo espiritual de cada uno de sus integrantes, solo



así se garantiza la evolución y el desarrollo efectivo de una organización para que perdure en el tiempo.

Entendiendo que la sumatoria de liderazgos transformadores y visionarios serán la mejor expresión de un todo identitario social que permanezca como forjador del espíritu para muchas y nuevas generaciones que en el necesario legado gestado por el pasar y así se mantenga incólume una visión que, coherente con la misión de la organización, sirvan también de modelo a otras instituciones para proyectar un impacto social sin precedentes.

Reitero: siempre aparecerán contratiempos y se cometerán errores en algún punto de la trayectoria, pero la voluntad de estar siempre aprendiendo sobre ellos ayudará a estar preparados para mostrar la capacidad del cómo desarrollar fuertes teflones humanos que resistan las adversidades del camino en el transcurrir del tiempo.

Las diez claves enunciadas sobre el liderazgo transformador podrán ayudar a entretejer para bien el camino de una huella indeleble dejada para una sociedad por cualquier tipo de empresa **transformada** en causa y **transformadora** por sus vitales y benéficos impactos.



11. La filosofía detrás del TIP



Centrar el trabajo cotidiano en lo que realmente importa es, al mismo tiempo, una gran oportunidad para salir de la monotonía y, por qué no, del caos que se respira algunas en organizaciones o empresas que más parecieran cunas de frustración permanente, que dilapidan el valioso tesoro del tiempo productivo alguna parte de sus integrantes y les quitan energía e interés para el bienestar de la vida y su iniciativa para formular proyectos que les permitan crecer dentro de una empresa.

El TIP puede ser una gran ventaja competitiva y, como dice la letra de la clásica canción Desiderata: "cultiva la firmeza del

espíritu para que te proteja de las adversidades repentinas, muchos temores nacen de la fatiga y la soledad; sobre una sana disciplina, se benigno contigo mismo” ⁸, para generar formas de labor que satisfagan no solamente la necesidad de un salario digno, sino especialmente la necesidad de un trabajo que produzca bienestar agregado y dé valor a la energía humana para concentrarla en un armónico espiral de beneficios mutuos.

Esta no es una apuesta para un mundo ideal, es viable en el real.



Las empresas exitosas, felices, que han trascendido guerras, recesión económica, costosas legislaciones y feroces niveles de competencia e incluso la última pandemia, podrían ser organizaciones TIP, si son empresas con sentido humano que hayan puesto de relieve los valores, el servicio y la calidad de sus bienes y productos.

Es claro, también, que esta utopía es posible pero no se alcanza de la noche a la mañana, aunque sí es resultado de una convicción y determinación de parte de un modelo de liderazgo transformacional instalado en la dirección de la organización que reconozca si el punto de partida es cero o si ya se va en menos o más de la mitad del camino. Esto implica paciencia para enseñar, humildad para aprender, disposición para comprender, ejemplo para comunicar y resiliencia para volver a intentar y evaluar permanentemente sin perder el interés por lograr la meta señalada.

⁸ Canción Desiderata de Jorge Lavat



Cuando en una empresa los trabajos pendientes no terminan nunca y siempre se catalogan como prioritarios urgentes, más que importantes, sin mayor razón para ello; cuando las reuniones son desorganizadas e ineficientes; cuando a última hora surgen cambios innecesarios y los informes solicitados no aportan valor agregado distinto a desgastar el tiempo laboral y personal, es claro que se están dando las condiciones para buscar un cambio radical en las formas de pensar y hacer las cosas, o definitivamente es un campanazo para pensar en el retiro consciente o el cambio de empresa.

Muchas veces se dice que hay personas que no están hechas para trabajar en ciertas empresas, porque -se supone- poco aportan, no hacen bien su trabajo o no le generan valor agregado a la misma. Pero, también hay que advertirlo, hay organizaciones que no son virtuosas, es decir, que no generan valor a sus colaboradores, que les destruyen su iniciativa, desgastan su tiempo creativo y limitan la motivación por lo que, en vez de ayudarles a sus miembros a crecer, los achican en su autoconcepto y capacidades. Sí, hay organizaciones -muchas lamentablemente- que no están hechas para coadyuvar a las personas, sino para darle cabida a seres que, por necesidad de un ingreso salarial, se transforman en autómatas, esclavos y conviven en la mediocridad y la infelicidad que causa un mal trabajo. Esas empresas en un futuro no deberían existir. La evolución humana lo dirá.





Porque cuando el trabajo se transforma en un círculo que se repite día tras día, que desgasta la existencia y cansa por la falta de sentido y significado, es importante tomar decisiones para buscar donde y con quienes se produzca todo lo contrario: bienestar, felicidad y sentido.

Que lleven a pensar y confirmar que “el sacrificio” (tiempo, cansancio, años de entrega a la labor) vale la pena y que eso justifica el compromiso diario y el incrementar las competencias y las capacidades para hacer las cosas bien y, ojalá, cada vez mejor.

Se trata de entender cuál es el valor que representa ser parte de una empresa. Pertenencia y no adherencia; compromiso y no ciega obediencia; compartir un proyecto y no limitarse a llenar informes. Las organizaciones TIP, en su inteligencia, tienen la habilidad para identificar las potencialidades de sus empleados e impulsarlos a que den, voluntaria y emotivamente, lo mejor de sí al servicio de una misión o de una visión. Ojalá las empresas entendieran que las expectativas con las que llega un empleado pueden ser el mejor combustible para que ella y él crezcan, y no para inocular células cancerígenas que, al final, hacen metástasis en miles decenas de trabajadores que prefieren el desempleo al infierno de continuar con un diario y cotidiano sin sentido laboral. La situación llega a tales extremos, que muchos prefieren renunciar, incluso con condiciones salariales envidiables, pues la experiencia les ha confirmado que el salario solo reconoce acciones y productos, pero no



compromiso, motivación, esfuerzo y crecimiento personal.

¡Qué importante es entender que el trabajo diario vale la pena, que el esfuerzo adicional vale la pena, que el incentivo por los logros e impactos vale la pena, que el trabajo de cada quien aporta a una mejor sociedad, acarrea beneficios no solo para la empresa de la que se haga parte, sino que ocasiona un efecto de cascada hacia la sociedad entera! Porque cuando el trabajo y la labor cotidiana funcionan, la cultura de la organización se hace armónica, porque -como lo dije anteriormente- ella es como el viento que “no se ve, pero se siente... y mucho”.

Cuando se aborda con suficiencia en la comprensión de esto, pero particularmente entendiendo el valor del trabajo sobre el esquema de lo simple, sin importar el cargo que se ocupe dentro de una organización, el manual de funciones toma un valor casi simbólico, ya que estas son reemplazadas por acciones beneficiosas generadas por una motivación intrínseca que impulsa a pensar y a hacer más eficiente el trabajo diario, individual y en equipo. Ello ocurre porque se ha sido capaz de dedicar más tiempo a repensar el cómo solucionar problemas y aprovechar las oportunidades para sacar mayor beneficio de ellas, porque se ha aprendido a:

**Dar valor a lo importante
en vez de lo urgente.**

Se aprende, también, a crear nuevos productos o servicios, y a saber que satisfacer a los usuarios de la empresa es provocar la propia satisfacción.

Estos lineamientos bien orientados por una buena gerencia



son, entre otros, a los que se debe dedicar buena parte del tiempo laboral de un líder o un equipo de estos, pues se vuelven depositarios de la mejor energía y la mejor intención por hacer aportes siempre constructivos, siempre impulsados por la buena voluntad para contribuir a la consolidación de una organización.

En la medida que las compañías crecen en su contexto, estas se vuelven mucho más exigentes y, por supuesto, la complejidad de sus operaciones requiere de aportes significativos tanto en simplicidad como en creatividad, innovación y desarrollo y apropiación tecnológica. Desafortunadamente, en la mayoría de los casos, el tiempo no es el factor de mayor influencia para garantizar rapidez y para disminuir costos y reprocesos que al final influyen de una u otra forma en la escasa satisfacción del cliente.

Ocurre, entonces, que cuando un cliente requiere de la información necesaria o de mayor explicación para aclarar un tema se llega al extremo de no contestarle, o contestar a medias, o lo que es peor confrontarlo como al mayor enemigo. Un ejemplo son las mal llamadas y utilizadas “líneas de servicio al cliente”. El lineamiento de la simplicidad debe fundarse con el del sentido común y el objetivo es el de garantizar satisfacción con información oportuna, ágil y veraz.

Como se analizó en un capítulo anterior, a veces se torna necesario revisar la complejidad de los procesos y procedimientos con el único ánimo de verificar su efectividad y garantizar que aquellos que realmente importen sean los que se mantengan. Para ello es fundamental el uso de la infotecnología, es decir, la competencia necesaria para que el líder encargado efectúe un análisis permanente de la información que surta el cumplimiento de las expectativas de



los usuarios; ello se da a través de redes de información que permitan producir mejoras sin esperar reacciones adversas por incumplimiento.

En el mismo sentido deben ser atendidas las iniciativas de los empleados, visibilizar de la mejor manera su interés por el mejoramiento continuo y permitirle al personal que atiende de manera directa a los usuarios proponer oportunidades de mejora. Así, la empresa también debe aprender a analizar la información en puntos críticos que bien pueden simplificarse o transformarse desde la perspectiva de la racionalización de recursos, pero también en la lógica de la racionalización de procesos.

Se trata de obtener resultados exitosos sin esperar reacciones adversas o problemas coyunturales. Muchas personas dentro de una organización, acostumbradas a hacer siempre “más de lo mismo”, desechan los cambios propuestos sin siquiera preocuparse por comprenderlos y generalmente utilizan una frase que dice “eso es bueno, pero aquí no funcionara”. Los líderes que están encargados de facilitar la creación de una nueva cultura en la simplicidad del servicio y en la mejora continua, son quienes deben coadyuvar a generar conciencia sobre la importancia de estos cambios y desarrollar estrategias que permitan afianzar rápidamente los cambios o ajustes propuestos en los diferentes sistemas que hacen parte de la organización.

Desafortunadamente, se tiene la creencia de que entre más grandes sean las organizaciones los procesos deben hacerse más extensos y complejos; ello ocurre, entre otras, porque muchos de los encargados de manejar la información intentan hacerse ver como importantes en el encadenamiento estratégico de respuestas efectivas, y al no hacer fluir la

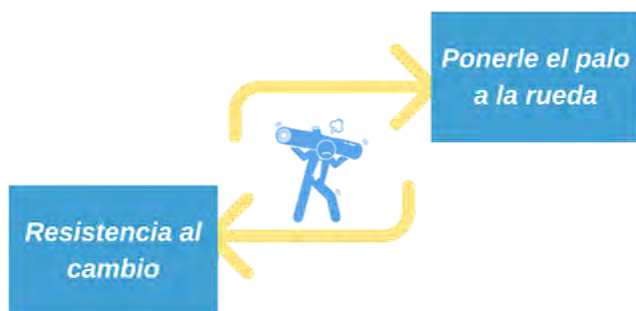


información y las decisiones como debe ser, crean argumentos a veces ridículos para entorpecer la oportunidad y la calidad del servicio.



Gráfica 23. *Inspirado en el video: La carreta, el trabajo en equipo ¿?.*
Fuente: *Elaboración propia.*

Lo anterior ocurre con más frecuencia de lo esperado y la mayoría de las veces las decisiones tardan más de lo normal para introducir los cambios requeridos; ellos se da por aquella a veces invisible “resistencia al cambio” o, como dirían otros, “por ponerle el palo a la rueda”, para que las cosas no funcionen. Se trata de crear y poner en funcionamiento estrategias que fluyan desde una estandarización que evolucione para hacer efectivos los cambios y evitar así complicar la vida del cliente especialmente externo.



Gráfica 24. Fuente: Elaboración propia.

Incorporar ciclos rápidos del desarrollo de proyectos de mejora, es otro lineamiento que vale la pena tener en cuenta, dado que en algunas organizaciones tarda más el remedio que el avance de la enfermedad. Ello afecta de manera radical el rendimiento esperado. Cuando una organización asume, de manera real el incremento de su productividad es necesario que, de antemano, tenga clara la importancia de la simplicidad como la mejor herramienta para hacer de sus procesos y procedimientos una ruta eficiente que, entre otras, coadyuve simultáneamente la imaginación y la creatividad de sus líderes y trabajadores.

En síntesis, **una empresa no debe crearse solo para hacer dinero sino para que sus utilidades maximizadas sirvan al bien común**; se trata de que la riqueza misional supere la intencionalidad material para que su fuerza humana sirva para afianzar los valores básicos de la humanidad cualquiera sea el fin ideológico; una buena empresa siempre tendrá que estar acompañada de intereses ante todo humanos y humanitarios; es por ello que las empresas deben procurar creer en sus propósitos de servicio y ser consecuentes en la cotidianidad con lo que realmente vale la pena: procurar felicidad humana.





En una empresa con estas condiciones los líderes y sus equipos se hacen prudentes y utilizan su juicio para expandir el progreso derivado de la riqueza colectiva y no solo de la riqueza de sus dueños o líderes. Ya es claro que las grandes empresas del hoy guiadas especialmente por equipos visionarios utilizan herramientas como la planificación y la prospectiva para aprender a prevenir y hacer previsible los obstáculos que se pueden presentar durante su evolución, pero también es cierto que son empresas que evolucionan porque su sentido de acción colectiva prevalece para estimular cambios fundamentales en la cualificación de productos y servicios bajo un rumbo de servicio fundamental.

La filosofía que enmarca el TIP concentra principalmente su interés en mejoras en cada uno de los procesos claves, pero especialmente formula innovaciones en la idealización de productos y servicios que nacen de un culto primordial a la creatividad individual y colectiva. Por ello las empresas TIP coadyuvan la formación y la cualificación de sus equipos y plataformas humanas, conviviendo siempre en acuerdo con sus principios y valores fundamentales en una comunicación efectiva que actúa como espiral virtuosa para que cada paso dado sea fundamental en búsqueda de avanzar hacia la visión trazada.



Para muchos el concepto de visión pudiera sonar ortodoxo y confuso por su espíritu técnico, pero cuando ella se soporta en razones y en propósitos sustantivos las estrategias trazadas serán coherentes como un ideal practicable, transparente y profuso de motivaciones para cada uno de los miembros de la organización.

Como se mencionó anteriormente, los líderes que por su experiencia asuman el rol de mentores tendrán que ser suficientemente visionarios y carismáticos para trazar líneas que permitan en la construcción colectiva de las políticas que enrumben el corto, mediano y largo plazo, garantizar que siempre sean fruto de la discusión argumentada y respetuosa creando condiciones para que dentro de la cotidianidad se perciban las estrategias fundamentales y las dinámicas que fomentan la evolución de la respectiva empresa.

La filosofía de las organizaciones muchas veces está íntimamente ligada a la historia del sector del que éstas hacen parte o a su propia historia, por ello uno de los elementos clave para analizar la trazabilidad de las empresas que marcan diferencia con respecto a otras del mismo sector, debe iniciar por la valoración de sus principios fundamentales y si ellos son claros y comprensibles para identificar claramente la misión y la visión organizacional en el contexto de la ruta hacia su logro.

En tal caso se podría esperar que su ruta se planificara en coherencia con el faro que determina estos dos elementos claves para cualquier tipo de institución. Cuando ellos no son claros como fundantes de una empresa, cuando la organización solamente está afianzada en el reto cotidiano de hacer para vender, es muy difícil que con el tiempo este tipo de empresas no visionarias evolucionen y se transformen con



gran claridad en cuanto a su estructura de valores y en cuanto a su cultura organizacional.

Existen evidencias claras para pensar que las grandes organizaciones del hoy han basado su evolución a partir de la creación de culturas organizacionales compartidas que, poco a poco, han ido dejando el mito del gran líder para entender el efecto profundamente liberador de la creatividad que trasciende a equipos de trabajo que dinamizan su cotidianidad laboral sobre el mito de compartir la huella del impacto que genera una causa social de servicio y en donde cada uno de los integrantes hacen parte potencial de la generación de grandes ideas pero, de manera simultánea también de su consolidación, en la garantía de su concreción en resultados que impactan de manera positiva las expectativas de sus usuarios y comunidades conexas.

Es allí en donde la filosofía del TIP se puede arraigar en cualquier tipo de organización, siempre y cuando la visión determine que a pesar de las dificultades la condición de cambio para el mejoramiento continuo será el empuje que fortalezca la creación y la imaginación de los miembros de un equipo laboral, para perdurar en la idea inicial y una vez ella concretada sea, a la vez fuente de nuevas ideas y proyectos que fortalezcan a la organización y a sus integrantes en ruta de armonía y de felicidad colectiva.



12. Reflexión final en torno de un buen café colombiano



En el transcurrir de la humanidad, nos hemos preguntado: ¿Qué pasará en el mañana?, ¿Cómo serán las características de los nuevos oficios y profesiones?, ¿Qué transformaciones tendrá el trabajo como fuente de existencia y de dignidad?, ¿Es la tecnología nuestro nuevo enemigo a vencer si los robots y su inteligencia artificial llegaran a tomar el control de nuestro mundo global?, ¿Las redes sociales y la pérdida de

nuestros valores afianzada en las generaciones por venir echarán a la basura lo hasta ahora construido?, ¿Será el devenir de hombres y mujeres la autodestrucción?, ¿El desempleo, el hambre, la miseria y la ausencia de servicios básicos de salud, justicia y educación serán los flagelos que afectaran la vida de las próximas generaciones de humanos que habitaran el planeta?, ¿Habrà planeta dada la depredación que de la naturaleza hemos contribuido a hacer sistemáticamente desde hace cientos de años?. Mil preguntas más, cobijadas de incertidumbre, podrían venir a nuestra mente.

Acudir a profetas, sabios, adivinos, psíquicos, médiums, invocar a Nostradamus o a Rasputín, o buscar un capítulo de los Simpson, en fin, no nos daría mayores pistas. Para responder a estas y otras miles de preguntas sobre nuestro porvenir lleno de sombras para millones, pero también lleno de oportunidades para otros miles de millones, que como lo habrá notado a lo largo de la lectura de este ensayo, me siento orgulloso de ser parte de estos últimos me daría pie para invitarle querido lector a un café colombiano mientras lee esta última reflexión.

De manera análoga y desde mi humilde opinión, el trabajo tal cual fue concebido desde antes del siglo XIX cuando arranca la industrialización de la humanidad y se entra de lleno el mundo de las máquinas con avances sorprendentes para la época que hoy vemos como los gestores de cambios trascendentes y exponenciales para todos los sectores e industrias manufactureras, ahora en el siglo XXI, es radicalmente diferente con el auge deslumbrante de las tecnologías disruptivas. Por supuesto, ya muy poco es igual, todo ha cambiado en muchísimos aspectos para bien y en



otras desafortunadamente para mal, pero nuestra humanidad retada nuevamente crea y recrea los pilares de su existencia y uno de ellos es la forma de trabajar.

Hace un tiempo un "por favor" o un "gracias", además de ser una fórmula de cortesía que fortalecía la impresión entre unos y otros para bien, daban seguridad sobre la otra persona, establecían conexiones y generaban motivaciones, hoy perdidas. En la medida en que la educación sea tan reacia a los cambios y a su propio cambio no se habrán creado suficientes comprensiones dentro de los procesos formativos para que niños, jóvenes y adultos entiendan cómo manejar con actitud responsable las buenas relaciones y el respeto por la dignidad de los demás, a través del uso adecuado y ya intensivo de las tecnologías y de las redes sociales.

Lo primero que habría que decir es que las relaciones personales ya no son de comunicación, son simplemente de opiniones y de escasos argumentos, puesto que su efecto mediático es de uno a muchos y de muchos a muchos; por supuesto el efecto positivo o negativo de una opinión tiene impactos inmediatos en las redes sociales que hoy cohabitan con la humanidad y los argumentos se deben limitar a un número mínimo de palabras, por lo que no es habitual encontrarles en este reduccionismo digital.

Esto ha generado un sustantivo cambio en nuestras relaciones en las que, hasta cierto punto, se ha perdido la capacidad de reflexión, la manifiesta escucha al otro y las posturas reflexivas sobre la información e incluso sobre el propio conocimiento; ello de por sí, es ya un enorme desafío.

Muchos en su afán de buscar responsables sobre este caos gestado por seres soberbios, arrogantes y virales desde absurdas posturas generalmente egoístas, afectan a otros



hasta destruir su dignidad haciéndonos creer que la tecnología es la perversa cuando su verdadero propósito es servir a quienes la usamos para bien o para mal. Somos cada uno de nosotros los responsables de su aplicación en nuestros múltiples ámbitos de actuación.

No es una casualidad que muchas redes sociales sean leídas como deshumanizantes cuando su fin ha sido manipulado para servir propósitos malintencionados diferentes a los propósitos de su génesis, puesto que fueron creadas para facilitar las comunicaciones por la lejanía territorial, fortalecer el contacto audiovisual de manera frecuente desde el lugar donde nos encontremos; nos sirven también para trabajar o para crear nuevas formas de intercambio de saberes, para el saludo amable y para fraternizar con los nuestros y hasta para divertirnos sanamente. Las redes son solidarias en las emergencias y generan constantes diálogos que, aunque breves, pueden ser animados y mucho más útiles que algunas peroratas que nos aburren y al final no nos dejan nada de valor.

Las tecnologías en el mundo actual y en el futuro serán cada vez más potentes como un vital apoyo al devenir humano; la inteligencia artificial fortalecerá nuestras competencias de escucha activa y nos hará reconocer los detalles amables de los demás, con nuevos metalenguajes que van adquiriendo cada vez con mayor relevancia; las nuevas generaciones que, estoy seguro, en un futuro cercano serán el referente para formular los indicadores de éxito o fracaso de las formas de aprender a aprender sobre diversos conocimientos básico, aplicados o especializados.

Pero ¿y esto que tiene que ver con el mundo del trabajo?
Pues todo. Porque así como la educación ha sido resistente



al cambio no podemos decir menos de las formas arcaicas de cómo, en la materia de empresas, se adelanta la vida laboral; varias de las organizaciones llamadas empresas han llegado al deprimente concepto social de ser factorías de tristeza y frustración. De no ser por el covid-19, como lo planteo en este ensayo, no le hubiésemos dado tanta importancia y credibilidad a modelos innovadores que ya existían y eran invisibles soportados en la virtualidad. Lo mismo ocurrió en el sector laboral, tomaron fuerza nuevos escenarios flexibles de trabajo como el Networking, el Teletrabajo, el Home Working, el Free Lansing, el Up Work, entre otras plataformas online, cuyos nombres en inglés reflejan las diversas características que con el uso intensivo y creativo de las tecnologías fortalecen el espíritu del TIP planteado en este ensayo.

Uno de los aspectos que más ha influido para debilitar las formas de trabajo convencional mientras el mundo avanza de manera abierta y flexible en las intercomunicaciones humanas como lo acabo de expresar, ya no del uno a uno, sino de muchos a muchos, es la concentración de poder en aquellas estructuras jerárquicas que mortifican a la gran mayoría de quienes hacen parte de organizaciones en todos los niveles y sectores, ya que no encuentran espacios de satisfacción a sus expectativas de progreso y bienestar, afectando en sumo grado la vitalidad integral a sus proyectos de vida y por ende de los proyectos empresariales.

Si usted ha leído con atención este texto encontrará que uno de los temas transversales que trato con mayor énfasis es el de la motivación, dado que en muchas organizaciones esta solo consiste en la preparación de eventos de celebración en fechas especiales, lo cual genera un efecto devastador en aquellos que trabajan por el pago económico y es ahí donde



se crea el efecto contrario, donde llegan muchos que se alquilan aún a costa del desperdicio de sus talentos e inteligencias puestas cual baratija al mejor postor, anteponiendo siempre intereses fundamentalmente económicos sin mayor compromiso por el devenir organizacional. En el pensamiento de este trabajador solo gira una frase: ¡qué me paguen bien y a tiempo, eso es lo que me importa!

Otro aspecto que influye es el poder malentendido y concentrado en lo alto de una pirámide organizacional que se convierte en un factor generador de autoritarismo para pocos y de resignación para la mayoría, pero al mismo tiempo en un generador de resentimientos, en donde poco a poco se pierde la conexión humana y la vitalidad que ella genera para afianzar climas laborales armónicos y exitosos.

Hoy sucede con frecuencia, que la motivación general es sustituida por prácticas de inconformidad e incomunicación que deterioran sorprendentemente la responsabilidad individual y colectiva, la integridad personal y la capacidad de autogestión en grupos mayoritarios de trabajadores; muchos de ellos más que ir a trabajar, asisten en el papel de reclamar reivindicaciones, que a todas luces podrían ser necesarias para satisfacer, si tienen sentido común, un propósito que genere mejora continua, pero si no, este será uno de los anclajes de desvertebramiento de la empresa y lamentablemente dará rienda suelta a un caos autodestructivo que a la larga marcará el fin de una historia. En uno de los capítulos de este ensayo hago una breve lista de empresas que en su momento fueron icónicas en la vanguardia de su sector, logrando que su marca obtuviera un gran nivel de reconocimiento social especialmente en Colombia, pero que



desaparecieron por una de las razones antes descritas.



EL TIP INVITA AL EMPODERAMIENTO COLECTIVO

¡Querido lector!, es claro, entonces, que la concentración de poder evoca en la mayoría de los casos una expresión de ambición personal, de autoritarismo, de desconfianza, de codicia y de temor; pero también es cierto que cuando el poder es compartido sobre una causa, ojalá de aporte, este genera, las bases y la motivación necesaria en plataformas humanas que configuran, a la larga, una verdadera “familia empresarial”.

El constituir este tipo de organizaciones genera el clima necesario para afianzar la autorrealización personal, el trabajo colaborativo, el sentido por el que se trabaja con ahínco y esfuerzo y por la manera de entender que se suma a una causa que busca efectos e impactos positivos para contribuir al desarrollo social y armónico de un conglomerado mayor, al que se contribuye con compromiso, confianza e interés; de manera que se logra un efecto plural con estructuras flexibles de trabajo y prácticas de empoderamiento permanente, donde todos son poderosos, pero nadie es impotente.

Se trata entonces de visibilizar el TIP para que una organización desarrolle su visión y funciones, empezando por la autogestión y la autorregulación; ello evoca las decisiones colectivas en donde circula la información a través de una comunicación efectiva, se promueve a la gente desde sus intereses de cualificación personal y se motiva, a través de escenarios de compensación e incentivos dispuestos para ayudar a crecer a cada uno de los miembros de esa plataforma humana, para que se sientan orgullosos de la



organización a la que pertenecen.

Este texto también es una invitación al cambio para organizaciones existentes y aquellas que buscan crearse o fusionarse con miras a entender que los desafíos establecidos por la sociedad del conocimiento, en este nuevo ciclo humano, registran necesidades de motivación humana, de competitividad, de productividad colaborativa, de fuerzas soportadas en la inteligencia y los talentos de las personas a fin de darle valor a la tecnología que evoluciona día a día, pero ante todo al trabajo para que resulte mayoritariamente significativo para toda la gente que trabaje en cualquiera de los escenarios de la organización.

El texto escrito invita a un empoderamiento cualificado hacia la productividad de procesos y procedimientos, que es la simplificación y simplicidad en todos y cada uno de los aspectos operativos donde estén los servicios, productos y resultados del trabajo. Por ello se hace un llamado al trabajo en equipo para que se encarguen tareas integrales y no fragmentadas; para que se asuman con responsabilidad y garantía de toma de decisiones oportunas en los planes de trabajo y, por supuesto, para que haya una continua capacitación individual y colectiva, que empiece con el ejercicio de autocontrol a fin de garantizar el propósito de “cero error”, estableciendo una profunda confianza en la relación de la empresa con sus trabajadores, y de manera inversa, de los trabajadores con su empresa, haciendo énfasis en un auténtico ejercicio de la autonomía, recuperando la capacidad de flexibilidad y autoexigencia, y constituyéndose en una vocación el buen trabajo.

El ser y el estar colectivo generan lazos de profunda gratitud en los miembros de la familia empresarial, pero ante todo de



reconocimiento de quienes usufructúan sus servicios y productos.

Con esta propuesta del TIP habrá equipos sin jefes que saben cómo autorregularse y dirigirse porque el líder será uno más de ellos, para trabajar entre todos de manera productiva, creativa y de bienestar espontáneo y extendido.

Los equipos así consolidados, bajo la filosofía TIP, serán capaces de abordar lo fundamental y lo estructural del trabajo, pero también podrán cumplir con aquellas tareas administrativas comunes que surgen de todo tipo de contexto empresarial dentro de un meta sistema; que bien comprendido sirva para afianzar las directrices impartidas a sistemas y unidades en la gestión y por supuesto planificar en el día a día el nivel de exigencia y desempeño y la toma de decisiones que entre más difíciles, pondrán a prueba la capacidad del equipo para asumir la responsabilidad de lo que implica la confianza que les fue extendida, buscando siempre las mejores soluciones y fortaleciendo la necesidad de la menor orientación posible de aquellos que han gestado las políticas y macro estrategias que orientan su labor cotidiana.

El TIP igualmente requiere de soportes fundamentales como el *coaching* y *mentoring* para que los equipos de trabajo crezcan y su autogestión sea productiva, enriquecida además con capacitaciones permanentes que sirvan para que los recién formados e integrados a la empresa, así como los miembros de equipos ya existentes, afiancen la mejora continua de sus habilidades, competencias y conocimientos específicos, coadyuvando la armonía necesaria para que las decisiones del equipo sean siempre revisadas, mejoradas y perfeccionadas.

Es claro, y lo expreso en este ensayo, que ha llegado el





momento de entender el valor de la información y su uso inteligente para evitar el desgaste de la organización en reprocesos, pero que también, aunque no existen soluciones perfectas, siempre se trabaje por adoptar la mejor posible, a sabiendas de que será potencialmente reconsiderada en cualquier momento si su efecto no se logra o si se estropea el proceso por algún cálculo fallido.

El TIP no es perfeccionista, pero sí perfectible y surge en un reconocimiento clave a la inteligencia humana y a su productividad. Siempre el TIP cree en la inteligencia que puede desarrollarse para el beneficio de una causa común; no siempre será la solución perfecta, pero de paso servirá para afianzar la comunicación efectiva entre los miembros de un equipo, facilitando su iniciativa, sugerencias y el aprender de los errores; ante todo interpretar muy bien el interés de la innovación en servicios y productos para que cumplan los propósitos formulados en el direccionamiento estratégico de la organización.

En virtud de lo anterior el TIP fortalece la autodirección, el escalonamiento de semilleros, de talentos jóvenes y la ampliación de capacidades individuales y colectivas en el intercambio personal de aquellos que tienen una gran experiencia, especialmente quienes tienen una gran motivación por aprender.

El coach es otro importante miembro del equipo al igual que los mentores, lo único es entender que éste, gracias a su gran experiencia y conocimiento, fortalecerá la creación y la administración, pero también reflejará el necesario interés por crear climas laborales que afiancen comportamientos comprometidos y un clima de armonía para así dejar capacidad instalada como respuesta a los momentos críticos,

para asumir nuevos retos, para encarar problemas difíciles y para llevar a cabo altos en el camino cuando el esfuerzo decae o para coadyuvar a los equipos hacia soluciones fruto de una aproximación holística a la génesis de cada uno de los problemas coyunturales o estructurales.



LA EDUCACIÓN EN EL TRAZADO DE LA VIDA

Siempre he creído que la educación tiene un valor trascendente en las personas. Sería muy valioso socialmente que todos tuvieran las oportunidades de educarse, y de educarse bien y pudieran tener esas posibilidades desde muy niños, puesto que allí es donde se afincan los valores de la existencia, el valor de la ética, del respeto, de la disciplina y más. Esto finalmente implica que en la adultez se pueda tener herramientas para saber cómo relacionarse con los demás.

Lo lógico en un trazado de vida es que los niños no trabajen tempranamente, sino que se dediquen a estudiar, a aprender, a socializar. Hoy en día eso no ocurre frecuentemente, sobre todo a las grandes mayorías. Cuando esas bases no existen, los adultos tienen otro tipo de comportamientos. Actitudes que hoy vemos y fluyen de manera permanente en la falta de oportunidades y de esperanza que se ven en los niños y jóvenes de todas las edades y estratos sociales. Es, si lo podemos decir, pobreza espiritual.

Por tal razón puedo plantear que una sociedad depende de su sistema educativo. Si nosotros formamos buenos niños, serán jóvenes rebeldes -ojalá-, pero rebeldes con causa. En la actualidad se reconoce que algunos jóvenes son rebeldes sin causa y existen los “NINI”: ni estudian ni trabajan. Este tipo



de situaciones nos hace sentir que estamos en una sociedad y en un entorno desigual y excluyente lleno de sombras. Por eso, si no existe una transformación radical de las formas de educar, de ampliar la cobertura con calidad y de volver realidad esa expresión: “La educación para todos” solo podría significar que, finalmente, vamos inexorablemente hacia un abismo.

Claro, yo no lo veo así.

Hoy las nuevas tecnologías y pedagogías, como la referida Neurociencia, permiten que el mundo de la educación y el mundo del trabajo se articulen de manera positiva; siempre respondiendo a las expectativas de las personas. En ese orden de ideas, tenemos que buscar y crear sociedades que fortalezcan la integración humana, el mundo de los valores y, por supuesto, la dignidad de la existencia.

Si eso es viable, entenderemos el porqué de este ensayo y de esa conexión educación-trabajo. Iremos encontrando una serie de coherencias que se unifican para comprender cuando digo, en algún punto, sin sonar iluso, que sí podemos pensar en construir un mejor futuro para los que vienen, para los niños y las niñas del mundo que aún no han nacido.



EL SER UN BUEN LÍDER

Yo creo realmente, y lo expresé en mi anterior libro: **“Educación, virtualidad e innovación”**, que el buen líder nace o también se hace; las dos posibilidades existen en la ruta de un liderazgo.

Ojalá todos los seres humanos tomemos el camino del liderazgo, ya que todos tenemos las competencias e



inteligencias suficientes para poder serlo. Esa decisión de ser líder sin importar el cargo que uno tenga o el poder que uno ostente está muy ligada a sus propios principios de vida. La propia autoestima, el autoconcepto, el cómo cada uno se interrelaciona con los demás, van a permitir el reconocimiento de otros. Se puede ejercer el liderazgo desde muy tempranas edades, ello depende de cómo padres y maestros sepan guiar a los niños cuando están en el jardín, en la educación básica. Esto se dará siempre y cuando esas formas se nutran de nuestro ejemplo coherente para que su ruta de liderazgo tenga bases sólidas.

En un mundo como el que vivimos, aparecen de la noche a la mañana personajes que posan de líderes, ¿En realidad lo son? A varios yo les llamaría líderes falsos: gente que en su superego se cree líder. Estoy seguro de que quienes los observan desde afuera reconocen que ellos no son líderes, sino una expresión maquillada de liderazgo.

Un liderazgo va muy ligado a la manera de cómo se autoconstruye en un proceso de formación, en el fortalecimiento de actitudes y en el aprovechamiento de conocimientos y de aptitudes que van surgiendo y consolidándose a lo largo de la vida.

Siempre una buena persona será un buen líder. Un buen líder siempre va a estar esbozando una cantidad de talentos que lo hacen carismático. Es una persona creativa, exigente consigo misma, nunca con una postura pasiva sobre la vida, sino dinámica. Un buen líder sabe que llegó a este mundo para ser feliz y para hacer feliz a otros. Por supuesto desde la lógica del servicio, una cosa es ser servil y otra es brindarse por el servicio. Hay personas que sirven genuinamente y otras que son serviles porque para eso les pagan.



Dicho esto, ser buen líder referencia cómo debemos abordar la concepción de nuestra vida en torno a cómo crear mejores condiciones para el bienestar de otros. Y estoy seguro que ahí surgen las mejores condiciones para el propio bienestar.

Asimismo, un buen líder va tomando grados de libertad estratégica. Esto significa libertad de acción, no referenciada por uno mismo, sino por la manera como los demás entienden las habilidades, talentos, actitudes y aptitudes de esa persona; puesto que es creativa, invita, tiene convicciones, sirve de ejemplo y más. Así los otros le dan la libertad, le creen, le brindan la confianza; si esa reciprocidad se da con los demás, el liderazgo se fortalece. En mi experiencia, el liderazgo va de la mano con la autoestima, el autoconcepto y las oportunidades que siempre nos está ofreciendo nuestro entorno, para poder ver siempre vida de manera positiva.



FORTALECER NUESTRA MENTE

Todo está asociado al desarrollo del pensamiento. En este momento los humanos estamos entendiendo el valor de la mente, de nuestro cerebro, un músculo que debemos ejercitar y ponerlo en múltiples actividades. Nos toca aprender a valorar la existencia desde la lógica del servicio, de las convicciones propias y de explorar los talentos que todos tenemos. Hay que reconocerlos para, luego, evolucionarlos y utilizarlos creativamente.

Es necesario entender que las arquitecturas que confluyen fisiológicamente en la estructuración del cerebro, hoy gracias a la Neurociencia, demuestran que el potencial humano es enorme y, como en algún momento lo señalé, nunca la inteligencia artificial podrá superar la inteligencia humana.



La mente nos puede aliviar dado que traza una conexión directa con la voluntad propia. Siempre que uno se propone hacer algo y encuentra el camino, logra su cometido; existen tantos ejemplos de grandes personajes que han logrado hacer lo que se proponen, como los mencionados en capítulos anteriores. Entonces se trata de determinar que cada quien, en su trabajo, en sus escenarios de disciplinas, puedan crecer. Lo peor que cualquiera puede hacer es quedarse estático, estancado en el mismo círculo. Por eso, para evolucionar se necesitan herramientas y, para mí, la mejor es la educación. Si yo me educo, nunca seré el mismo; si no me educo, daré pasos atrás en mi existencia.



¡LLAMADO DE ATENCIÓN!

La vida me dio la posibilidad de andar encontrando nichos desde mi propio proceso educativo y laboral, de ir interactuando con multiplicidad de personas y de personalidades. En este ensayo, hago un llamado de atención, para decir que estamos desarrollando el trabajo desde una mirada que ya no funciona, y que la ruta debemos cambiarla y transformarla.

Quién no ha tenido en su experiencia laboral a su lado personas que sobresalen por su gran capacidad de trabajo, su gran empatía, por su felicidad. Pero también quién no recuerda aquel que se quejaba todo el tiempo, que no comprendía su trabajo y que entendió que su trabajo era una forma mecánica de ganar un salario y no de divertimento gratificante, para contribuir a la felicidad de su propia existencia y a la de otros.

Si uno hace las cuentas de cuánto tiempo le dedicamos al



trabajo comprende que en él se nos va más de la tercera parte de la vida. Así, el trabajo tomado como una carga tiene una consecuencia profunda en la psiquis de esa persona: se sentirá cansado y querrá concluir rápido su jornada laboral para desconectarse. Cuando uno lo toma desde otra concepción, y el trabajo lo integra con su vida, les puedo asegurar, que no se cansará. Se convertirá en el hábito, en el desafío, en esa ruta donde tengo que aprender más para hacerlo mejor. Es ahí cuando se conecta trabajo y vida.

En mi experiencia, me he encontrado con multiplicidad de personas, que intento describirlas en el ensayo, a quienes el trabajo se les convertía en un calvario, andaban esperando que todos los días fueran viernes o sábado o domingo. Creo que eso es una concepción errada que daña a la persona y a las empresas.

Muchas empresas desaparecieron porque le dieron mayor valor al interés particular que al interés colectivo, nunca fueron conscientes de su misión y no fueron capaces de construir una visión para fortalecerlas. Se autodestruyeron, por la ineficiencia, improductividad o porque, por esa razón, se volvieron inviables. Muchas empresas se desgastan todo el tiempo en las entropías (desorden) en lugar de volverse sinérgicas (orden de energías).

Todo esto lo retrotraigo en este libro que retoma una bella experiencia de mi vida que la he construido en una universidad pública como es la Universidad Abierta y a Distancia - UNAD a donde llegué muy joven. Y hoy puedo mirar atrás para ver a qué organización, a qué universidad llegué, y cuál es la institución de educación superior que hoy vivo y quisiera que se siguiera consolidando y construyendo, desde un aporte colectivo de múltiples inteligencias,



corazones y sentimientos que han entendido que esta universidad más que una institución, es una causa.

Le doy gracias a Dios y a la vida por la bendición que me dio por darme esta ruta. Porque con la consolidación de este proyecto he podido conocer gente de todo tipo. Me encuentro permanentemente con estudiantes que son campesinos, obreros, empresarios, mujeres, hombres; me encuentro con la diversidad de un país como Colombia y de América Latina que requiere de una causa de inclusión y equidad que nutra para bien sus proyectos de vida, que les inyecte esperanza y ante todo certezas en la evolución de su vida familiar, académica y laboral. Para mí, la igualdad no se construye creando más entidades del Estado, sino afianzando acciones de este en diálogo con las comunidades. El camino se hace andando. Y como bien lo canta Ricardo Arjona: “Dios es verbo y no sustantivo”, es decir, el hombre ante todo es acción reflexiva y no solamente palabra.



LOS CONSEJOS DE LA VIDA

Si pudiera hablar con el Jaime Leal de hace muchos años, cuando apenas estaba iniciando mi experiencia laboral, le diría que nunca dejara de creer en sus valores; aquellos que le sembraron cuando era niño: el amor por el conocimiento, el respeto, la humildad, la disciplina, la ética, el actuar transparente, el creer en los demás, el confiar en los otros; afianzar la lealtad, dejar de lado la soberbia y entender que todos merecemos una segunda oportunidad.

También le diría que entendiera lo fundamental que es la pasión por una causa, que sirva a otros empezando por su familia para crecer y ser felices. Una persona que no es



apasionada, es una persona que se vuelve autómata.

También le comentaría que desarrollara ciertas habilidades que son fundamentales en un mundo como el de hoy, por ejemplo, aprender a abrir la mente, aprender a aprender, a nunca quedarse con el equipaje con el que se llega, sino lograr que ese equipaje evolucione llenándolo cada día de más conocimientos, competencias y habilidades para que al crecer, con sus sentimientos, con su equilibrio emocional, que es fundamental para trabajar e influir, pueda coadyuvar a otros a crecer y a ser mejores seres humanos.

Le pediría que nunca dejara de ser creativo, de ser niño, de sorprenderse, de reconocer lo mejor de los otros, de no dejarse enceguecer por la envidia ni el rencor, y menos de la ira. Mejor dicho, que se atreviera a ser cada día mejor que el anterior así le cueste, y, desde allí, aprender que si hay fracasos no es el fin, solo necesita saber aprender de ellos. Yo he fracasado muchas veces, pero he aprendido, por qué hay que planear y planificar, aprender a reconocer qué va a pasar con uno mismo y con los otros y cómo construir con ellos estos sueños colectivos.

También le diría a las organizaciones, que hay que planificarlas por su propia complejidad. Entre más grandes, más complejas se vuelven. Por tal razón, el mejor consejo para poder abordar la complejidad son las dos cosas más básicas: la simplicidad y la simplificación.

La simplicidad porque cuando uno aborda lo complejo con el pensamiento complejo lo más seguro es que no se den pasos importantes y se dejen las cosas para después. Al fin y al cabo, la vida laboral sin retos es como la vida misma sin ilusiones. No se puede dejar de resolver un problema que hoy es coyuntural porque, seguramente, mañana se convierte en



un problema estructural. Pasa lo mismo con la vida, cuando dejas para mañana una cita médica, a lo mejor cuando después la recuerdes puedes ya estar demasiado enfermo y sea difícil encontrar una cura.

En el mundo laboral cuando hay un problema, debe solucionarse cuanto antes, y la mejor manera de hacerlo es abordarlo donde se genera, conversando con los actores clave, buscando conciliaciones para encontrar soluciones conjuntas.

Cuando ocurre lo contrario exigir la disciplina para aprender, para ser franco y directo con las expresiones, sin nunca agredir a nadie, siempre se puede hablar con sinceridad al otro. Uno siempre recibe de lo que da. Lo que he encontrado en mi extensa ruta laboral es haber recibido lo que yo he brindado a otros, pero con creces a mi favor.

Creo haber dado respeto a todos, nunca vulnerar a nadie y he aprendido a discernir. Un líder que sabe discernir es alguien que no se deja llevar por el chisme o el rumor, sino por la confrontación de resultados, de evidencias, para saber qué es bueno y qué es malo. En ese orden de ideas, viene el otro concepto: simplificación.

Tenemos una tendencia muy humana de asegurar nuestra importancia dentro de una organización, por la manera en que puedo acumular y adueñarme de la información para volverme más importante que otros. Esto es gravísimo. En la actualidad, las tecnologías hacen que la información fluya de la mejor manera, todo está en la *big data* y lo que se debe aprender es hacer análisis de la información correcta, para tomar decisiones correctas.

Esa simplificación nos dice que no gastemos tanto tiempo en



reuniones improductivas; que no pongamos a la gente a hacer informes, de informes, de informes, porque incluso por lo general pocos o nadie los lee; y que no hagamos de una reunión un espacio de pérdida de tiempo porque se va a hablar por hablar, sin objetivos y se vuelven espacios para que muchos se luzcan en palabrería sin verdadero fondo argumental. La acción es la que se valora en el resultado que se obtiene y la calidad con la que realmente se contribuye en los objetivos de una organización, ya sea con productos o servicios reconocidos por quienes los usan.

Siento mucho orgullo por mi apellido: Leal, y aunque existen muchos otros valores, creo que el respeto, la honestidad, la disciplina y la manera como uno recibe y da el valor de los demás es indudablemente con la lealtad.

El mayor de los valores es la solidaridad afianzada en el respeto por la integralidad de la vida, del otro. Si yo miro al otro como aquel a quien debo servir, seguramente le voy a servir y en la reciprocidad voy a encontrar que esa persona también me sirve a mí y a mis propósitos. Creo que la vida es una afinidad de energías, de reciprocidades; si yo sirvo, seguramente voy a encontrar esa reciprocidad en los demás.



Y SI EXISTIERAN CONCLUSIONES...

A modo de conclusiones, el TIP formulado en este ensayo determina igualmente un llamado para afianzar permanentemente el grado de apoyo y el grado de control de tal manera que el punto de partida siempre sea el entusiasmo y la motivación; y así se enriquezca permanentemente el trabajo cotidiano por las fortalezas y capacidades que de



manera individual aporte cada uno de los miembros del equipo, proyectando entre todos la confianza para llegar a resultados satisfactorios, que ojalá superen las expectativas y los problemas las propuestas con soluciones viables y compartidas.

De igual manera, el Trabajo Inteligente Productivo fortalece el sentido “heterárquico” de la organización innovadora requerida en este nuevo siglo e invita a conformar equipos donde se conjugue la experiencia con el deseo de aprendizaje, con el nuevo conocimiento, con la confianza extendida para la toma de decisiones, con la necesaria planificación periódica, que invite a que los resultados satisfagan las expectativas de clientes y usuarios y garanticen siempre calidad en su desarrollo, ojalá también estética en su estructura. Esto generará confianza en la marca de la organización para seguir evolucionando en pos de un trabajo que fortalezca impactos de servicio para todo el conglomerado social, y así se beneficie del mismo.

Asimismo, el TIP invita a la economía de escala, a entender que el trabajo no es una línea de ensamblaje y que su naturaleza se da siempre ligada al valor de la inteligencia humana, al interés de caminar conjuntamente en la evolución de una empresa, pero también en la evolución del sí mismo y que las funciones que se desempeñan no son la razón de ser del trabajo, porque en este tipo de organizaciones lo que se busca es que al final las funciones desaparezcan y sean sustituidas por las propias convicciones de mejora que se gesten en una ruta de construcción colectiva y en un recorrido donde la planificación, la programación y la prospectiva sean los ejes fundamentales y de la autoexigencia que permita el disfrute de cada jornada laboral y de la sumatoria de ellas.



La apuesta es contribuir a una vida digna y pletórica de realizaciones en cada trabajador, orgulloso de su presente y motivado por su futuro solidario.

Jaime Leal



El TIP es, en síntesis, una representación de las nuevas exigencias que recaen hacia el mundo del trabajo, hacia el mundo empresarial. El TIP es una nueva referencia que busca dejar atrás a un modelo de trabajo ya caduco, es decir, que pareciera ser un contra modelo epistemológico, que se soporta en la ética próxima a una praxis humana que, independientemente de los viejos modelos, asume exigencias racionales sobre el mundo presente y futuro y, por supuesto, a nuestra naturaleza y actividad mental por encima de esa recepción histórica, en donde el mundo laboral ha sido más autómatas y más producto de nuestra fuerza física, que de nuestra fuerza mental.

En uno de los pasajes de este ensayo me he querido centrar en la reinterpretación diferencial de aquellos que hablan y poco actúan sobre el trabajo (falsos líderes y trabajadores improductivos) como toda una expresión demagógica haciéndolo ver y sentir como un escenario donde más que depositar lo positivo de lo que somos como seres racionales, surgen en ellos mediocres expresiones de experiencias cognitivas que enriquecen sus soberbias y envidias por fuera de toda la moralidad, lo que suma a la autodestrucción de los emprendimientos y de las empresas.

Por ello el TIP lo que busca, a primera vista, es poder leerse como aquella alternativa laboral que surge de un



nuevo planteamiento ético sobre el modelo de trabajo convencional, el cual desafortunadamente, para muchos, se convierte en una herramienta que responde a intereses mezquinos y, por supuesto, limitan a la organización que quisiera su transformación virtuosa. Se trata de evolucionar, de formular un escenario de TIP que afiance la praxis de la mente humana y que sume en la concepción del trabajo como lugar que no limita la comunicación entre adversarios y que llama a la creación de aprendizajes desde la formación continua, para darle nuevamente un sentido a los principios de la convivencia, a la construcción de las nuevas normas laborales que hacia adelante deberán ser fuente inagotable de un trabajo, que se enriquece en la discrepancia perceptiva pero argumentada y, por supuesto, que crea pretensiones legítimas de distribución de riqueza y no de distribución de pobreza y de injusticia como un engaño perceptivo.

El TIP invita a pensar en las innovaciones tecnológicas como apoyos y no como parte de un fin, lo que implica también pensar en las nuevas prácticas e intervenciones pedagógicas para el uso adecuado de las redes sociales. De hecho, ello significa crear un tipo de precedente histórico de orden moral para abordar con un innovador enfoque el bienestar extendido y para construir comunidades realmente morales, que se salgan del círculo vicioso que produce en el trabajo la explotación del hombre por el hombre y por el contrario, se creen y recreen en una espiral virtuosa y una emergencia ambientada por las claves del éxito que transforme, para bien, las formas del trabajo actual. Ya es hora de que las redes dejen de ser la cloaca de los falsos líderes que las usufructúan para insultar la dignidad de instituciones y personas sin prueba alguna y que solo paran de hacerlo cuando terminan nombrados en ellas o al frente de su destino. Ello lo digo con



conocimiento de causa y a toda plenitud.

El TIP intenta reconstruir la memoria histórica de una forma de expresión humana íntimamente ligada a nuestra naturaleza, y también simboliza la constitución y reconstitución de diversas formas de asumir el trabajo individual y colectivo.

Este ensayo se detiene de manera reflexiva en las resistencias que se han creado para que el trabajo humano no sea del todo productivo y de la manera como en algunos momentos de la historia el trabajo ha servido como herramienta de opresión y fortalecimiento de intereses siempre contrarios a su concepción originaria de afianzar nuestro bienestar y porvenir.

¡Mil y mil gracias por su lectura! Ojalá algo le haya aportado en la visión de su interés por coadyuvar bienestar laboral para sumar al bienestar social que se merece la humanidad actual y futura.

