

Pilar Gómez Acebo

“Otras formas de trabajar y de vivir”

El Presidente del Casino recordó en la presentación que “esta ponencia se haya enmarcada dentro del interesantísimo ciclo “Un Mundo Globalizado” y corresponde esta tarde la actuación a la Excelentísima Señora Doña Pilar Gómez Acebo, Presidenta de Honor de la Federación de Mujeres Empresarias, “nada más y nada menos!”. Por su parte, el director y coordinador del ciclo, Francisco Sanabria Martín, comentó cómo la ponente fue una de las pioneras en España en manifestar su preocupación por “los desahables horarios racionales y la compatibilidad entre vida laboral y familiar”. Además “enseña, escribe y participa en debates que van mucho más allá de unos planteamientos teóricos porque ella misma, en sus empresas, los ha puesto en práctica con estupendos resultados. Sanabria también leyó “una pequeña parte” de su c.v. “pues de no hacerlo así necesitaríamos toda la hora para ello”.

Tras los agradecimientos de rigor, Gómez Acebo “puso encima de la mesa”, metafóricamente hablando, “el escenario que nos ha venido pero que no nos han enseñado y para el que no nos han entrenado”. Se trata por tanto de un mundo que, pese a estar basado en las relaciones humanas y en las personas, las enseñanzas se han centrado casi exclusivamente en aprender a manejar técnicas y procedimientos, aunque el futuro radica precisamente en esas relaciones personales.

Mientras “se pone en marcha el apoyo informático” quiso aprovechar para “ir entrando en materia” e hizo una reflexión sobre la “tan traída y llevada crisis, que tiene fundamentalmente unos tintes humanos”. “La crisis es humana y en consecuencia económica”, dijo “por tanto sólo aplicando políticas humanas vamos a salir de la crisis económica”.

En otro momento de su intervención, la conferenciante citando al filósofo José Antonio Marina dijo, “se nos ha llenado la boca con la palabra *post-activación*, pero es una palabra que empieza por *enajenación*, algo que por otra parte es lo que hace crecer al ser humano” y abogó por una sociedad puesta en marcha “no desde la sensibilidad pero sí desde la sensibilidad”.



El ser humano necesita, según la pirámide de Maslow, en primer lugar tener sus necesidades básicas cubiertas, “el plato de lentejas, para poder pensar”. El segundo paso sería que ese estado “ofreciera seguridad en el mayor ámbito de relación posible, que es hasta donde llega el mundo de la empresa, las necesidades básicas y la cobertura de seguridad, a finales del siglo XX”. Pero la aspiración es llegar al tercer estadio, un paso más, en donde ya aparecen las relaciones sociales, puesto que el ser humano es un ser gregario y necesita relacionarse. Aparece la cuestión del “qué y el dónde” que dan paso al “cómo” de esas relaciones. “Se acabó la economía de los productos y los servicios y vamos a pasar a la de las relaciones, y es en esa economía de las relaciones donde se decide qué productos y qué servicios son los que se comercializan”, aseguró. Aparece todavía un cuarto nivel ya que la persona “tiene unas necesidades de ego. Todos necesitamos ese ego para levantarnos cada día y querer hacer lo que tenemos que hacer. El último escenario de la persona sería el quinto, que corresponde a la “las necesidades de autorrealización”. Cada uno de estos escenarios co-

“La crisis es humana y en consecuencia económica, por tanto, sólo aplicando políticas humanas vamos a salir de la crisis económica”.

“Se acabó la economía de los productos y los servicios y vamos a pasar a la de las relaciones, y es en esa economía de las relaciones donde se decide qué productos y qué servicios son los que se comercializan”.



responde a las distintas esencias de la persona. Los tres últimos deben dar explicación a dos cuestiones, para las que pocas personas tienen respuesta: ¿por qué haces lo que haces? Y ¿para qué haces lo que haces? Según la socióloga y politóloga Gómez Acebo, “aquí es donde van a estar las claves en la organización y en la retención de personas, en las empresas”. Hasta ahora se ha manejado “el tener un escenario de tangibles, de medibles, de cuantificables”, y ahora habrá uno nuevo “el ser, lo cualitativo, que es intangible y es ahí donde no nos sabemos mover”.

Con un ejemplo gráfico, la ponente explicó su planteamiento. “Ya no va a servir con reparar la tarta que hay; vamos a tener que ampliar el diámetro de la tarta y los únicos capaces de hacer esto, son las personas, porque las personas, al igual que las tartas, si las sabemos poner en escena, son ilimitadas.”

En varios estudios realizados en empresas que analizan las relaciones entre jefes y empleados, que son los más complejas, quedaba patente las asignaturas pendientes de los directivos. Las relaciones humanas. Se enseña a seleccionar personas, pero no a despedirlas. Los datos puntan de manifiesto que “cuando se hace de forma adecuada”, los rendimientos eran supe-

“El Éxito Empieza Por Uno Mismo Y Sólo Se Consigue Dando A Ganar A Los Demás”



INFLUENCIA DE LOS INTANGIBLES EN EL RENDIMIENTO

- 38% ► Confianza → PARA QUÉ
- 28% ► Experiencia y Formación → CÓMO
- 34% ► Actividad → QUÉ



riores en un 30 por ciento, porque muchos de los profesionales se ubican en otras compañías o crean las suyas propias, que a su vez luego son proveedoras o clientes de la antigua. Otra cuestión en la que fallan es en “transmitir órdenes con las que no están de acuerdo” y aquí aparece el “margen de confianza, porque es posible, que la persona que está arriba, tenga datos o vea algo que a mí se me escapa y en ese margen de confianza es donde debo transmitir esas órdenes aunque no las comparta”, explicó. También hay otros puntos débiles “cómo se transmiten cosas “que sé que no van a gustar” y eso debe hacerse “contraponiendo los efectos, balancear, con algo positivo, lo que se diga negativo”.

En los cursos para directivos, siempre se pone de manifiesto “el tiempo”, la gran cantidad de cosas que se hacen. La cuestión es “¿nos dirige la agenda o dirigimos nosotros?, la trampa de la acción”. En este sentido puso el ejemplo de cómo la cultura europea está dejando de ser referente en el mundo, algo que plantea un ejecutivo chino. No es cuestión de hacer y hacer, hay que reflexionar, pensar y luego hacer, lo que evitara mucho trabajo ineficaz. Recuperar esta medida es algo fundamental de cara al futuro. El ejemplo chino es el nuevo referente. Son muchos, más baratos, eficaces y menos conflictivos.

EL CORAZÓN PLURALIZA



LA CABEZA INDIVIDUALIZA



Otros aspectos deficientes son, por ejemplo: Como mantener el control en situaciones de tensión. Lo habitual que hace un directivo en esos casos es ir a dar una vuelta, contar hasta cien... Lo que hay que hacer es todo lo contrario. Compartir con las personas con las que trabajamos esos momentos. Es lo que esperan. Lo agradecen y suelen responder cuando se comunica esa dificultad.

Como mantener el fondo y las formas, cuando siempre lo relevante han sido "los objetivos y los resultados" y todo era válido para alcanzar lo marcado. Los datos revelan que es una de las causas de que el absentismo laboral se haya multiplicado por cuatro en las últimas fechas. Las personas han de estar antes que los objetivos y éstos llegan cuando la persona está por delante. Es preciso que "se sienta implicado" para lograr lo propuesto. Poner a la persona "en el centro de la actividad económica".

Cuanto tiempo dedicamos a nuestra gente. No se escucha. Se oye pero no se escucha. Hay que incluir en nuestro discurso lo escuchado, para motivar a los demás.

En otro de los estudios realizados, esta vez en empresas de éxito, las conclusiones son contundentes. El perfil de los que triunfan en estos momentos, en primer lugar aparece que son personas que escuchan; además valoran las ideas ajenas, aunque sean distintas; generan confianza en su entorno, tratan a todos con respeto, aunque las posturas sean opuestas; hay coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.

La conferenciante destacó que tanto en el estudio que analizaba las deficiencias como las características de los triunfadores, ambos concuerdan en que "es siempre cuestión de actitudes, con "c" y nunca de aptitudes, con "p".

Esto supone que "es preciso analizar las situaciones desde las causas y no desde las consecuencias. Se buscan culpables y luego qué. No. Busquemos las causas para modificarla y variar las consecuencias. Las causas están en el corazón, en la emoción, el pensamiento (...) Tenemos que dejar de gestionar el tener para hacerlo con el ser".

Hay un dato muy curioso. Como es posible que siendo España uno de los países en los que más se trabaja, el rendimiento y la productividad sean tan bajos. No hay relación entre el tiempo dedicado y los resultados obtenidos. La respuesta es la "falta de confianza" que supone un 38 por ciento de la producción. Se ha dicho que la crisis es porque los bancos no se fían de los bancos. No se prestan dinero unos a otros. En el día a día tampoco nos fiamos. En la época de mayor desarrollo tecnológico se ha multiplicado el uso del papel. Por la desconfianza, lo imprimimos todo y nos lo llevamos a casa. El 28 por ciento corresponde a la preparación, que es esencial, la formación y sólo el 34 por ciento radica en la actividad, lo que hacemos.

Hay dos aspectos que deben ser analizados en las organizaciones y que son clave en la mayoría de los casos: el índice de celos y el índice de egotismo entre las personas. Dos factores que rigen la toma de decisiones y no las más acertadas.

En las relaciones está el 90 por ciento de las posibilidades de futuro. "La gestión por subjetivos en vez de la gestión por objetivos". El "tienes que...", por el "cuanto crees que...". No dictaminar, preguntar. El nuevo escenario laboral pide que cada persona quiera sentirse útil y que sus opiniones se tengan en cuenta. Las empresas que han iniciado ese camino han obtenido los mejores resultados y todo indica que ese es el camino.

"En la época de mayor desarrollo tecnológico se ha multiplicado el uso del papel. Por la desconfianza, lo imprimimos todo y nos lo llevamos a casa".