

## Intervención de José Aguilar en la presentación del estudio “El alma de las organizaciones” (Madrid, 5 de octubre de 2017)

José Aguilar  
Socio Director de Mindvalue

Intervengo hoy en la presentación de “El Alma de las organizaciones” como prologuista de este estudio Me corresponde decir algunas palabras, que van a ser simplemente el comentario de **tres frases**. No están tomadas del libro de Christopher Smith y su equipo, pero tienen que ver con él. Las he releído esta mañana tras recibir la noticia de que Kazuo Ishiguro ha sido designado como nuevo Premio Nobel de Literatura. Este autor, japonés de origen, pero muy británico de mentalidad, sabe mucho sobre el alma humana y nos puede ilustrar sobre el significado del alma de las organizaciones.

*El silencio puede ser revelador de que se están fraguando ideas muy profundas, de que se está haciendo acopio de las más hondas energías.*

### Los inconsolables

Seamos sinceros. A casi nadie le importan los silencios de las organizaciones (ni de personas). Prestamos atención a sus actos y, más en concreto, al resultado de esos actos. Parece como si para conocer una empresa bastara con manejar sus balances, cuentas de resultados y unos cuantos KPI. El único retrato fiable de una organización serían esos Indicadores cuantitativos y muy tangibles. El inconveniente de estos datos es que expresan el cuerpo de una organización, son **descriptivos** del pasado y (con algunas reservas) de su presente, pero no captan matices decisivos para anticipar el futuro. Muchas empresas muy similares en términos objetivos tienen después un desarrollo completamente distinto. ¿Dónde reside la diferencia? ¿Cómo identificar otros factores críticos de éxito, antes de tomar decisiones de inversión, de relación laboral, etc.?

Desde mi punto de vista, para entender bien a una organización (y a una persona) hay que prestar tanta atención a sus palabras como a sus silencios. Estos silencios, el alma, no se advierten con tanta facilidad, pero son mucho más **predictivos** del futuro de esa organización. Los cuerpos se parecen; en las almas está la diferencia. Hoy leía también que el ADN de Nelson Mandela se diferencia en un 0,1% del de Jack el Destripador. Cuerpos parecidos y almas antagónicas. Ya nos ocupamos en las Escuelas de Negocios de transmitir el guion para quien monta una empresa, de describir las partes que componen sus diferentes áreas funcionales, las herramientas de gestión... Tantos proyectos parecidos en su estructura, pero tan diferentes en sus resultados. Si escuchamos los silencios, somos capaces de percibir la energía latente, el impulso íntimo que va a decidir el éxito o no del proyecto. Quizás el principal mérito de este estudio reside en presentar unos indicadores más intangibles y sutiles que nos permiten explorar el alma de una organización.

*Jamás se me pasó por la cabeza que nuestras vidas, hasta entonces tan estrechamente vinculadas, pudieran llegar a separarse tan drásticamente... Pero supongo que para entonces ya existían poderosas corrientes que tendían a separarnos, y que sólo fue necesario un incidente para que la ruptura se hiciera*

*definitiva. Si hubiésemos entendido esto entonces, quién sabe, a lo mejor habríamos conservado lazos más fuertes.*

### **Nunca me abandones**

Otra característica del alma es la capacidad de dotar de unidad a un proyecto empresarial o social. Cuando una organización o una sociedad pierden su alma, solo pueden mantenerse unidas a través de sus propias estructuras organizativas y, en último término, a la capacidad coercitiva de quienes las dirigen. En esos casos, la unidad se convierte en uniformidad. Se crean entornos de pensamiento único y se confunde la lealtad con la sumisión. Las organizaciones con alma, por el contrario, se llevan bien con la diversidad. Lo propio de un ser vivo es integrar capacidades diferentes en torno a un proyecto común. Como rezaba uno de los primeros lemas nacionales de los Estados Unidos, “*E pluribus Unum*” (De muchos, uno): nuestro pueblo tiene una identidad única y diferenciada en la medida en que somos capaces de articular los esfuerzos de personas muy diferentes para un objetivo compartido.

*Fue uno de esos acontecimientos que, al presentarse en un momento crucial de la vida de una persona, suponen la prueba de fuego y el desafío con que medir el límite de sus posibilidades, de modo que posteriormente esa persona ve en ellos un nuevo baremo a partir del cual puede juzgarse.*

### **Lo que queda del día**

La descripción cuantitativa de una empresa (el retrato de su “cuerpo”) suele destacar **los límites** de ese proyecto: volumen previsible de ventas, capacidad de expansión a nuevos mercados, posicionamiento en el mercado laboral y expectativas de captar determinados perfiles profesionales, etc. Comprender el alma de una organización nos permite señalar sus **posibilidades**. Cualquiera que hubiese conocido el proyecto de Steve Jobs en su origen, a la vista de la dimensión y capacidades de esa organización, lo hubiese calificado como una pequeña empresa llamada a jugar un papel marginal dentro de su mercado.

Recomiendo la lectura del estudio que hoy se presenta. Ofrece una visión fresca y original sobre las empresas. Estamos en un tiempo en el que la mirada sobre lo intangible no solo eleva nuestro ánimo, sino que nos permite conocer mejor la dimensión más tangible y práctica de nuestras organizaciones.