

# “Soy responsable por lo que hago en mi metro cúbico”

Una vez leyó que todos tenemos escrito en la frente lo que nos pasa y que una persona emite unas 2000 señales virtuales por segundo. Le interesaba descifrar ese lenguaje de gestos y por eso siempre llevaba una resma para poder escribir sobre esos seres que le llamaban la atención.

“Entre los 14 y 15 años era un chico sociable pero muy solitario, el signo de los tímidos. Tomaba un tren o un colectivo, me bajaba en algún lugar del recorrido y me largaba a caminar hasta que encontraba algún barcito y me dedicaba a observar a esos personajes anónimos que deambulaban por allí”, recuerda Claudio Penso, especialista en impulsar procesos de cambio y crecimiento, y autor del libro *Historias con semilla que pueden cambiar el mundo*.

“Observaba sus gestos cuando hablaban, por ejemplo. Y si intuía que pasaban por un momento difícil les escribía una pequeña historia o un poema, y agregaba algo que los hiciera sentirse comprendidos. Luego, me acercaba a su mesa, saludaba, les entregaba el mensaje y me iba.

—¿Cómo era la reacción?

—De mucha sorpresa. Después estudié Periodismo y Comunicación, y a los 20 años comencé a trabajar en una empresa de ventas. Se crecía según el desempeño y pronto tuve a mi cargo un grupo de vendedores que era similar a la gente que yo veía cuando me sentaba a tomar café en mis recorridos. Pequeños naufragos, los bauticé, gente que había sufrido y que necesitaba afecto. Porque vender es duro, uno diariamente tiene que enfrentar a un cliente que puede decir no y herir su sensibilidad, cuestionar su identidad. Empecé a acompañarlos y a darles cuenta de que cuando se sentían comprendidos logran mejores resultados. Mi equipo comenzó a crecer, a ganar premios. Todos los días los invitaba a comer y hacíamos una reunión que llamábamos *scrum*, como en el rugby. Es que las empresas son como Pinocho...

—¿Como Pinocho?

—El problema de Pinocho es que no tiene corazón y él quiere ser un niño. Y las empresas son maquinarias diseñadas para obtener resultados y ganar dinero, ámbitos de profundo sufrimiento porque en general, las personas no aman lo que hacen. Cada día se inventan maquinarias de supervisión cada vez más complejas, pero el problema no termina de resolverse porque falta lo fundamental: el compromiso con el hacer, el componente espiritual.

—¿De qué trata *Semillas*?

—Hace diez años diseñé un sistema por Internet que me permite enviar mensajes a unos 100.000 lectores. Comenzamos con 500. En el fondo son los mismos que regalaba a la gente preocupada cuando tenía 14 años. *Semillas* es una síntesis, consejos para que cada uno desde su lugar haga algo para cambiar el mundo.

—Si la Argentina fuera una empresa, ¿cuál sería su diagnóstico?

—Creo que tiene un enorme potencial, pero está atada a un círculo perverso manejado por personas que no están preparadas para gestionar la cosa pú-



FOTO: ANDREA KNIGHT

Para el escritor es posible cambiar el mundo si se empieza por uno mismo

blica. Haciendo una analogía entre un país y una empresa, cuando una empresa selecciona un postulante primero hace una preselección, donde busca que exista la máxima correspondencia posible entre lo que los aspirantes hicieron y lo que la empresa necesita que hagan. Pero si analizamos cómo elegimos nosotros a nuestros gerentes para algo tan importante como liderar la cosa pública vemos que nuestro sistema es escucharlos hablar y nada más. Lo que llamamos elecciones para mí debería ser una selección, tendríamos que preguntarles a los gobernantes qué experiencia tienen en administración de recursos, en reingeniería de procesos, de la misma manera que se hace en una empresa.

—¿Qué nos pasa?

—Alguien decía que en una pequeña célula esta contenido el todo, y no hace falta nada más que observar cómo las personas manejan para darse cuenta cómo se comportan, y creo que los argentinos no somos malos, somos buenos, sólo que el contexto en el que nos desempeñamos está enfermo. Hace unos años estaba trabajando en una compañía suiza, y vino de Europa un gerente nuevo que cuando iba de la fábrica al hotel se sentía profundamente alterado por la manera como manejábamos. “Yo no creo que pueda conducir en la Argentina —me dijo preocupado— porque el tránsito es muy agresivo innecesariamente. Los autos cambian de carril constantemente y no guardan distancia.” Sin embargo, a los seis meses este gerente general suizo conducía exactamente igual que cualquier otro argentino. Entonces, si hacemos un análisis de la Argentina como empresa encontramos: malos gerentes, pésimos procesos de selección y la carencia de un sistema de indicadores para medir a los funcionarios por su gestión. Y cuando hay que elegir, la mayoría de nosotros elige al menos malo.

—¿No hay candidaturas eficientes y honestos?

—Es que a las personas aptas, las que

tienen talento y buena formación, no les interesa trabajar en política porque la viven como una cuestión mafiosa. Pero creo que los cimientos están crujiendo, veo síntomas de crisis que se están acentuando y tal vez nazca algo nuevo. En las empresas con las que trabajo sostengo que no tengo muchas esperanzas en un cambio macro y aliento a trabajar en el único lugar donde podemos hacer una revolución.

—¿Dónde es eso?

—En el metro cúbico. Yo no me quejo por lo que no se hace en el alto nivel, pero soy responsable por lo que hago en mi metro cúbico. Por ejemplo, saludo a todas las personas amablemente, no disputo espacios en el tránsito y observo que en cuanto tomo esa iniciativa, los colectivos me dejan pasar. Nos enseñaron que todo se logra a través de la confrontación y la disputa, y eso produce estrés. Observo que la gente —porque esto es un lenguaje sin palabras— va con el seño fruncido con gestos contraídos como si fuera a embestir. Entonces dejo pasar, sonrío... Ese es el metro cúbico. Yo creo que si trabajáramos más en el metro cúbico podríamos hacer una revolución.

—¿Algo para recordar?

—El otro día me escribieron una lectora que había sido alumna mía en el colegio secundario, diciéndome que nunca había olvidado una anécdota que yo solía contarles. Un escritor va caminando por una playa y descubre un joven que se mueve de una manera rara, como si fuera un bailarín. Se acerca y se da cuenta de que, en realidad, lo que hace es devolver al mar las estrellas que la marea deja en la playa. Al hombre le parece una tarea absurda porque la cantidad de estrellas de mar que deja la marea es enorme y nunca podrá salvarlas a todas. “Esto no tiene ningún sentido”, le dice al muchacho. El joven toma otra estrella, la devuelve al mar y le responde: “Pues para ésta tuvo sentido”.

Luis Aubele