





HUMANIDAD:  
FUERTE, BELLA  
Y FUNCIONAL



Esteban Ullate

HUMANIDAD:  
FUERTE, BELLA  
Y FUNCIONAL



Primera edición: junio de 2022

© Comunicación y publicaciones Caudal, S. L.

© Esteban Ullate

ISBN: 978-84-19340-36-8

ISBN digital: 978-84-19340-37-5

Depósito legal: M-15282-2022

Editorial Adarve

c/ Ros de Olano, 5

28002 Madrid

[info@editorial-adarve.com](mailto:info@editorial-adarve.com)

[www.editorial-adarve.com](http://www.editorial-adarve.com)

Impreso en España

*Dedicado a ti, Madre María..*



## Prólogo

Resulta una verdadera contradicción el hecho de que estemos viviendo una etapa en la que todo parece estar conectado y, en cambio, los humanos estamos cada vez más desconectados.

En apariencia, sin darnos cuenta, todos estamos incluidos en grupos que marcan el funcionamiento de la sociedad. Estos son cada vez más estancos y con menos capacidad de entenderse entre ellos. Disponemos de tecnología para compartir todo tipo de conocimientos y romper barreras hasta ahora inimaginables. En lugar de ello, la estamos usando en gran medida como «arma» para abatir al «enemigo». Es decir, a todo aquel que no comparte nuestra manera de entender las «cosas». Podemos afirmar que el ser humano, tecnológicamente, está avanzando, pero, humanamente, está cayendo en picado cuando deberíamos ir, como poco, a la par que la ciencia.

Las brechas sociales entre semejantes son sencillamente inaceptables. De poco o de nada sirve hablar de futuro cuando el presente se ha convertido en algo totalmente exento de humanitarismo.

Es tiempo de dar marcha atrás y encontrar el momento en el que nos desviamos para, desde ahí, volver a trazar una ruta adecuada que, junto al desarrollo técnico, recupere lo que de verdad importa: la humanidad.

«Un edificio se calcula de arriba hacia abajo, pero se construye de abajo hacia arriba».

Para que la construcción sea estable, duradera y funcional, por un lado, en su cálculo se debe tener en cuenta el escenario más desfavorable al que puede verse sometida y, por otro, su diseño debe estar en consonancia con su funcionalidad.

En el papel todo cabe; por consiguiente, es en el proceso de la construcción o edificación donde iremos comprobando cuán acertado es lo diseñado y calculado anteriormente, rectificando y corrigiendo si fuese necesario.

Cuando el edificio esté terminado, podremos comparar e incluso medir la similitud entre lo proyectado frente a lo realizado: debería existir un cierto equilibrio entre ambos. Finalmente, el uso y el paso del tiempo, con lo que ambos conllevan, darán la nota final.

Parece muy adecuado entonces mirar las «cosas» desde arriba y desde abajo para ver la idoneidad y conveniencia de las mismas.

Llegados a este punto, es difícil encontrar algo que podamos llevar a la práctica y a lo que no le podamos aplicar esta sencilla pauta. Sí, además, la dotamos con

ciertos criterios de humanidad, ya que sin ellos no hay nada que merezca la pena, puede convertirse en una regla muy valiosa a la hora de realizar cualquier análisis o consideración.

A partir de ahora la denominaremos como regla de mínimos, o RM en su forma abreviada.

Podemos empezar, por qué no, con algo aparentemente sencillo, como, por ejemplo, un exquisito y variado plato combinado, y para no excluir a nadie, dejo su composición a criterio del lector.

Desde abajo, es decir, desde el punto de vista de la persona que se lo va a comer, diremos que todos los ingredientes deben ser de su agrado, estar cocinados a su gusto y servidos a una temperatura idónea para el comensal. Damos por supuesto que la cubertería es la adecuada y está limpia. Finalmente, la mesa es espaciosa, la silla cómoda y el lugar acogedor.

Cabe, por tanto, esperar sin miedo al error un cierto grado de satisfacción en el individuo que se coma o deguste este plato combinado.

Ahora, ¿cómo es desde arriba? Comenzaremos en primer lugar por abastecernos en nuestros lugares de costumbre de los alimentos que vamos a necesitar. Miraremos las etiquetas de los productos para asegurarnos de que las fechas de caducidad o de consumo preferente son las apropiadas y, si son al natural, que su apariencia nos parezca adecuada. También el origen y el tipo por si tenemos alguna preferencia y, ¿cómo no?, el precio. Además, deberíamos contemplar el tipo de envase por si, o bien nosotros, o el comensal, o ambos estamos sensibilizados con el medioambiente.

La siguiente etapa será el lavado y preparación de todos los ingredientes que vayamos a utilizar en la elaboración del plato combinado, habiendo almacenado en el lugar correspondiente el resto de productos que no vayamos a usar. A continuación, procedemos a cocinar convenientemente y en el orden correcto cada uno de los alimentos. Finalmente, servimos con una presentación agradable para la vista.

Repasando lo anteriormente descrito, podríamos también deducir que el «desde arriba» ha propiciado la satisfacción para el «desde abajo».

Sin salirnos de los márgenes de la realidad, no es acertado considerar que el «desde abajo» tenga algún tipo de intolerancia alimentaria.

En tal caso, habría sido necesario que el «desde arriba» hubiese leído las etiquetas de los envases detenidamente, para comprobar que no existe ningún alimento con riesgo de provocar daño alguno al «desde abajo». Asimismo, en la preparación y posterior cocinado se prestaría también especial atención en función de la citada intolerancia alimentaria.

Nuevamente, con este proceder explicado, cabe esperar el agrado y gozo del «desde abajo».

He pretendido describir un ejemplo en el que se establece una relación directa entre los implicados y que perfectamente puede darse en un escenario familiar.

Veamos a continuación otro caso en el que la relación entre los implicados no es tan directa.



No hace mucho me acerqué hasta una tienda de animales a comprar comida para mis perritos. Después de adquirirla, el vendedor comenzó a explicarme *grosso modo* el funcionamiento del mundillo de los alimentos para mascotas. Señalando unas determinadas latas de comidas para gatos, me dijo que había estado conversando con el comercial de las mismas recientemente. Según este último, en los tres meses anteriores habían realizado cuatro cambios en el diseño y contenido de las citadas latas. La razón se debía a que el objetivo fijado era tajante: «O se vendía un número mínimo de unidades o se cambiaba el producto».

El vendedor de la tienda parecía, por sus efusivos gestos de aprobación al hablar de los sucesivos cambios, estar totalmente de acuerdo con la estrategia de la marca. En lo que a mí se refiere, desde que inició la conversación rondaba en mi cabeza la siguiente cuestión: ¿qué opina el gato?

Como no podía ser de otra manera, en el momento oportuno le formulé mi pregunta. El silencio se hizo protagonista y su cara totalmente desencajada me dio la respuesta: «¿El gato? ¿Qué gato?».

«Y eso que era comida para gatos», pensé.

Es lícito, e incluso conveniente diría yo, que tengamos un cierto grado de ambición, pero la cara del vendedor hablaba por sí sola. El bienestar animal no era ni de lejos uno de los principales requerimientos para la elaboración de aquel aparente artículo para gatos.

No obstante, vamos a intentar obtener criterios más objetivos con la aplicación de la RM en esta situación.

Por un lado, el «desde arriba» presenta un producto que seguramente tendrá un diseño muy atractivo. Con toda certeza, ensalzará los múltiples beneficios alimentarios que su ingesta proporcionará a nuestra mascota. Es muy probable, ya que se busca un claro objetivo de venta, que esté siendo soportado con una estupenda campaña publicitaria y, finalmente, tendrá un precio en consonancia.

Por el otro, el «desde abajo», que en este caso será la persona que compre el producto, alimentará con este a su querida mascota. Puede ser que el alimento en cuestión sea del agrado del gato, pero su «felicidad» estará condicionada por el número de artículos que se vendan, porque no es suficiente cualquier cantidad, sino que se debe cumplir, como mínimo, la que previamente se ha establecido. También puede suceder que el producto no le siente bien al gatito e incluso le produzca cierto malestar, pero dada la verdadera finalidad del artículo, vender un número mínimo de unidades, quizás lo hayan retirado del mercado antes de que podamos ni siquiera tener la mínima sospecha al respecto.

Es obvio que no existe un equilibrio en ambas direcciones. Se está usando a unos inocentes gatitos con muy

poca o ninguna capacidad de defensa para ocultar una intención distinta a la que aparentemente se manifiesta. No estamos cuestionando que *a priori* sea o no un buen alimento para gatos, pero el objetivo que se ha fijado es diferente, por decirlo de alguna manera.

Resulta evidente que en esta situación existen dos conceptos contrapuestos y no pasa nada por ello, pero el hecho de mezclarlos hace que el cóctel resultante esté exento de humanidad. Y esto son palabras mayores, porque atenta contra nuestra esencia e irremediablemente, en un tiempo más o menos lejano, nos aboca al fracaso tanto técnico como humano.

Las más que serias consecuencias que acarrearán las decisiones carentes de humanidad fue algo que me enseñaron en su día. Solo es necesario que las experiencias vayan sucediendo para corroborar la veracidad de lo aprendido.

Conozco a una persona cuyas vivencias no pueden pasar sin ser contadas, ya que aplica el humanitarismo de manera natural en todo lo que hace. Lo llamaré Juan para referirme a él.

Juan trabajaba por aquel entonces en tareas de gestión y organización en una gran empresa. Un consultor externo con el que tuvo el placer de cooperar y al que se le había encargado, entre otras, la tarea de diseñar una nueva estructura organizativa, le expuso su idea inicial. Quería conocer su opinión. Le enseñó un planteamiento en el que aparecían reorganizados los distintos departamentos de la empresa, junto a las funciones que cada sección desempeñaría.

El nuevo enfoque suponía un cambio más que considerable respecto al existente. Sin embargo, era algo que extraoficialmente ya habían comentado en más de una ocasión. Así que, a falta de conocer los nombres de las personas que liderarían cada una de las principales áreas de responsabilidad, le dio su aprobación. Era evidente que suponía una mejora respecto al sistema actual, ya que agilizaba considerablemente la toma de decisiones. Una sonrisa de satisfacción se vio reflejada en el rostro del consultor al escuchar el comentario de mi allegado.

Pasaron varios días que el asesor invirtió en ultimar detalles y en conseguir las aprobaciones oportunas para su implantación. Después, quedaron de nuevo y este le mostró a Juan la nueva estructura organizativa. En esta ocasión, aparecía más detallada e incluía los nombres de las personas que ocuparían los diferentes puestos de responsabilidad.

Mi amigo me contó que no pudo ocultarlo. La expresión de su rostro reflejó su total desaprobación. Una de las personas elegidas para ocupar un puesto de altísima responsabilidad no era, a su criterio, la adecuada. Había trabajado codo con codo con ella durante un largo tiempo y carecía de la cualidad más importante que un líder debe tener.

El consultor mostró abiertamente su contrariedad. El proyecto se encontraba en una fase muy avanzada y no podía dar marcha atrás sin enfrentarse a quizás graves consecuencias. Se conocían bastante y ambos sabían que sus opiniones en ese asunto en cuestión eran contrapues-

tas. El asesor tomó la decisión de seguir hacia adelante, y los cambios propuestos se llevaron a la práctica.

Bastaron dos años para que esa «edificación» que se construyó sobre cimientos de barro y que desde el primer día mostraba una gran debilidad se derrumbase por completo. Posteriormente, fue necesario un gran esfuerzo para sujetar aquel proceso productivo. Había quedado irreversiblemente dañado y era imprescindible evitar que se desplomase antes de tiempo.

El «desde arriba», o sea, los altos cargos que realizaron el cometido, inicialmente se mostraron felices, ya que el nuevo modelo organizativo suponía un ahorro económico y daba una imagen muy de *lean management* hacia los clientes externos.

Como no podía ser de otra manera, a medida que pasaron los días, estos citados clientes comenzaron a emitir reclamaciones, puesto que recibían un producto no conforme a especificaciones. Lo correcto hubiese sido rectificar inmediatamente y, como poco, volver al modelo organizativo anterior, pero el «desde arriba» decidió continuar con el propósito.

«Desde abajo», o sea, los empleados afectados, empezaron a pasarlo mal casi desde el primer día. Esos mandos intermedios que eran parte fundamental en el proceso productivo recibían, por un lado, una enorme presión tanto de los clientes externos como de sus superiores y,

por otro, órdenes contradictorias casi a diario. En poco tiempo el caos organizativo se instaló en el sistema de producción. Los mencionados mandos, acostumbrados a trabajar con un alto grado de responsabilidad, sufrieron un desgaste excesivo y no fueron pocos los que necesitaron apoyo psicológico; es decir, las consecuencias fueron de una gravedad extrema. Juan me contó que recordaba haber visto a personas con las que había trabajado, y de las que tenía un concepto muy bueno, vagando como si estuviesen perdidos por aquellos pasillos que tiempo atrás recorrían con total seguridad.

Es más que evidente que no se respetó el necesario, o mejor dicho, imprescindible equilibrio, y el resultado habló por sí solo, perjudicando, aunque no de igual manera, tanto al «de arriba» como al «de abajo».

No es que hayamos descubierto nada nuevo, pero sí que empezamos a tener en cuenta que ni todo vale, ni todos valen para todo. Aunque parezca que a corto plazo ganamos la partida, la experiencia nos demostrará una y mil veces que la ausencia de humanidad acabará destruyendo cualquier edificación por muy robusta que inicialmente nos parezca.

Una construcción, sea del tipo que sea: puente, edificio, catedral, torre, casa, etc., será duradera en el tiempo si en su cálculo hemos sido capaces de identificar la situación más desfavorable a la que se verá sometida.

Con la organización ocurre lo mismo. Diremos que «algo» está organizado, y por tanto será eficiente y duradero, si es capaz de gestionar con la misma eficacia tanto los asuntos previstos como los imprevistos.

Básicamente, un sistema organizativo, hasta la relación de dos personas puede considerarse como tal, debe satisfacer dos principios: en primer lugar, saber por qué o para qué se crea, y, en segundo, que cada integrante del mismo ocupe su lugar. Ambos dos podrían posicionarse como: «Los cimientos que soportarán el peso de una determinada organización».

Por qué o para qué existe «algo» es la razón de su existencia, y todo miembro que lo integre debe conocerla. Que cada uno ocupe su lugar, es decir, que sepa lo que tiene que hacer y que esté en el puesto adecuado para hacerlo, es posiblemente la prioridad más importante en cualquier sistema organizativo. Recordemos la experiencia descrita anteriormente cuyo final mi amigo presintió.

El hecho de describir esta prioridad con total transparencia implica que la existencia o no de humanidad quedará al descubierto a las primeras de cambio. Teniendo esta implicación siempre presente, podemos analizar el grado de humanitarismo de cualquier organización.

Viene muy a cuento incluir otra de las vivencias de mi amigo Juan en cuanto a lo acontecido con la puesta en

marcha de un nuevo sistema de gestión, en el que él tuvo un papel muy relevante.

*Grosso modo*, diremos que se pretendía implantar un modelo organizativo que posibilitara una coordinación rápida entre los diferentes departamentos de la compañía. A tal fin, y localizado en otra de las empresas del grupo para el que trabajaba, se había creado un equipo que se encargaría de la puesta en marcha inicial. Todo ello de acuerdo con el manual de operaciones creado para el propósito referido.

La persona encargada del proyecto se encontraba algo contrariada. Le comentó a mi amigo que no entendía por qué no se obtenían los resultados esperados, ya que, a su juicio, el sistema planteado era muy eficaz.

Juan se ofreció para asistir a una de las reuniones de trabajo que el equipo piloto realizaba semanalmente. Según me dijo, quedó gratamente sorprendido por la manera en la que el grupo de trabajo gestionaba los asuntos que en esa reunión se trataron. Era evidente que ya llevaban un tiempo de rodaje. Comprobó que el nombrado modelo organizativo tenía unas enormes posibilidades y también descubrió la causa por la que no alcanzaba los resultados esperados.

Tras comentar sus conclusiones tanto con el jefe del proyecto como con la dirección de la empresa, decidieron crear un nuevo equipo que Juan lideraría. Tras realizar unas cuantas modificaciones que reflejaron convenientemente en el manual operativo, impartieron la formación

necesaria y comenzaron a trabajar de esa nueva manera.

Bastaron un par de meses para que aquel grupo de trabajo superara con creces la mejor de las previsiones. Los integrantes del equipo llamaban la atención en toda la empresa. Asombraba cómo afrontaban las situaciones y el grado de coordinación que tenían entre ellos. Impresionaba la manera en la que encontraban el camino más sencillo para solventar cualquier dificultad.

Con la intención de mejorar, la empresa contrató a una reputada consultoría de recursos humanos. El objetivo era el de ayudar en la conducción de la reunión semanal, ya que esta era algo así como el centro de operaciones. Mi amigo me contó que aquel consultor le preguntó si tenía algún inconveniente en que asistiera a una de sus reuniones. Le contestó que todo lo contrario. Es más, le añadió que agradecería mucho cualquier tipo de mejora tanto personal como profesional.

Dicho y hecho. El mentando consultor atendió una de las reuniones del grupo que Juan lideraba. Él la dirigió como solía hacerlo, sin pensar en que un asesor estaba allí presente. Al finalizar, mi amigo se sentó a su lado esperando sus comentarios. La mirada del asesor estaba dirigida hacia su libreta, pero parecía no estar interesado en sus anotaciones. Con un suspiro miró a Juan y sonriendo le dijo que era la primera reunión en la que tras sus muchos años de experiencia había aprendido. Le añadió también que había dejado de anotar comentarios cuando comprobó cómo se superaban las mejores prácticas aconsejadas en la dirección de una reunión. Mi amigo no

daba crédito a lo que estaba escuchando. Sin saber qué decir, le dio las gracias antes de despedirse con un agradable apretón de manos.

Nadie le preguntó cómo lo hacía. Había demasiado orgullo para reconocer que aquel grupo trabajaba de forma especial.

Ha llegado el momento de revelar su secreto. Supongo que el lector estará intuyendo que el éxito no es otro que aplicar un alto grado de humanidad.

¿Cómo?

Desde el minuto uno Juan se preocupó de que el respeto fuese la prioridad. Sin que los miembros del equipo se diesen cuenta, todos empezaron a sentir que verdaderamente eran parte de algo. No importaba ni la formación, ni el puesto jerárquico, ni el sueldo. En el grupo eran todos iguales, hasta mi amigo. Lo diferente eran las tareas. Se consiguió tal grado de respeto y de integración que los brillantes lo eran todavía más y los menos pasaron a brillar. El reconocimiento que inicialmente Juan aplicaba fue adquirido por todos y, sin importar la magnitud o complejidad de la tarea, entendieron que todos eran igual de importantes y así se sentían.

Además, en la empresa se distinguía quién pertenecía a ese maravilloso grupo de trabajo lleno de humanitarismo porque, casi de forma permanente, una sonrisa brillaba en el rostro de sus integrantes.

Aplicando la RM, se constata que existe el equilibrio, y podemos por ello afirmar con rotundidad que la prueba ha sido superada.

El «desde arriba» estaba más que feliz, ya que sus previsiones, aunque en gran medida económicas, habían superado las mejores expectativas.

El «desde abajo», compuesto tanto por los integrantes del equipo como de todas las personas que de una u otra manera se veían afectadas por las decisiones de aquel grupo de trabajo, no tardaron en notar un gran cambio. Había mucha más claridad en las órdenes, en los indicadores, en el proceso, en las reuniones, etc. El trabajo era solo eso: trabajo, y las personas estaban por encima. El «estilo» de los miembros del equipo contribuía de manera exponencial a mejorar el clima laboral, y esto, unido a unas buenas prácticas, hizo que los indicadores y objetivos alcanzasen niveles de excelencia.

En resumen: todos los integrantes del grupo sabían para qué existía ese equipo, el lugar que cada uno ocupaba en el mismo, lo que les permitía conocer cuándo intervenir, y, finalmente, todos se sentían por igual.

Parece necesario, hasta imprescindible podría decirse, que debemos unirnos adecuadamente para alcanzar metas que nos beneficien a todos.

Cuando construimos un edificio, comprobamos que su resistencia y seguridad es cada vez mayor a medida que vamos ensamblando los diferentes elementos

que componen su estructura: cimientos, pilares, jácenas, etc.

Lo mismo ocurre con las personas. Hemos oído infinidad de veces que la unión hace la fuerza, y no conozco a nadie que ponga en duda esta afirmación. Parece un tanto conveniente pertenecer de alguna manera a una determinada agrupación, siempre y cuando no dejemos que nuestra humanidad sea absorbida por la misma.

Vivimos en una sociedad que se ha estructurado en grupos. Cada uno de ellos nos «invita» de miles de maneras a pertenecer o colaborar directa o indirectamente en sus propósitos. Esta pertenencia puede darse entre otras: comprando, contribuyendo, cooperando, participando o apoyando alguno de sus productos o servicios.

Es inevitable, diría yo, vivir sin algún tipo de colaboración o integración con alguna de las agrupaciones existentes, ya que se han ubicado estratégicamente en el funcionamiento de la sociedad.

Mencionemos desde partidos políticos, grupos parlamentarios, ministerios, sindicatos, asociaciones, organizaciones, aseguradoras, bancos, empresas y clubes deportivos hasta comunidades de vecinos, pandillas y un largo etcétera.

Pasemos a ver con más detalle y con ejemplos prácticos el funcionamiento de lo aquí descrito.