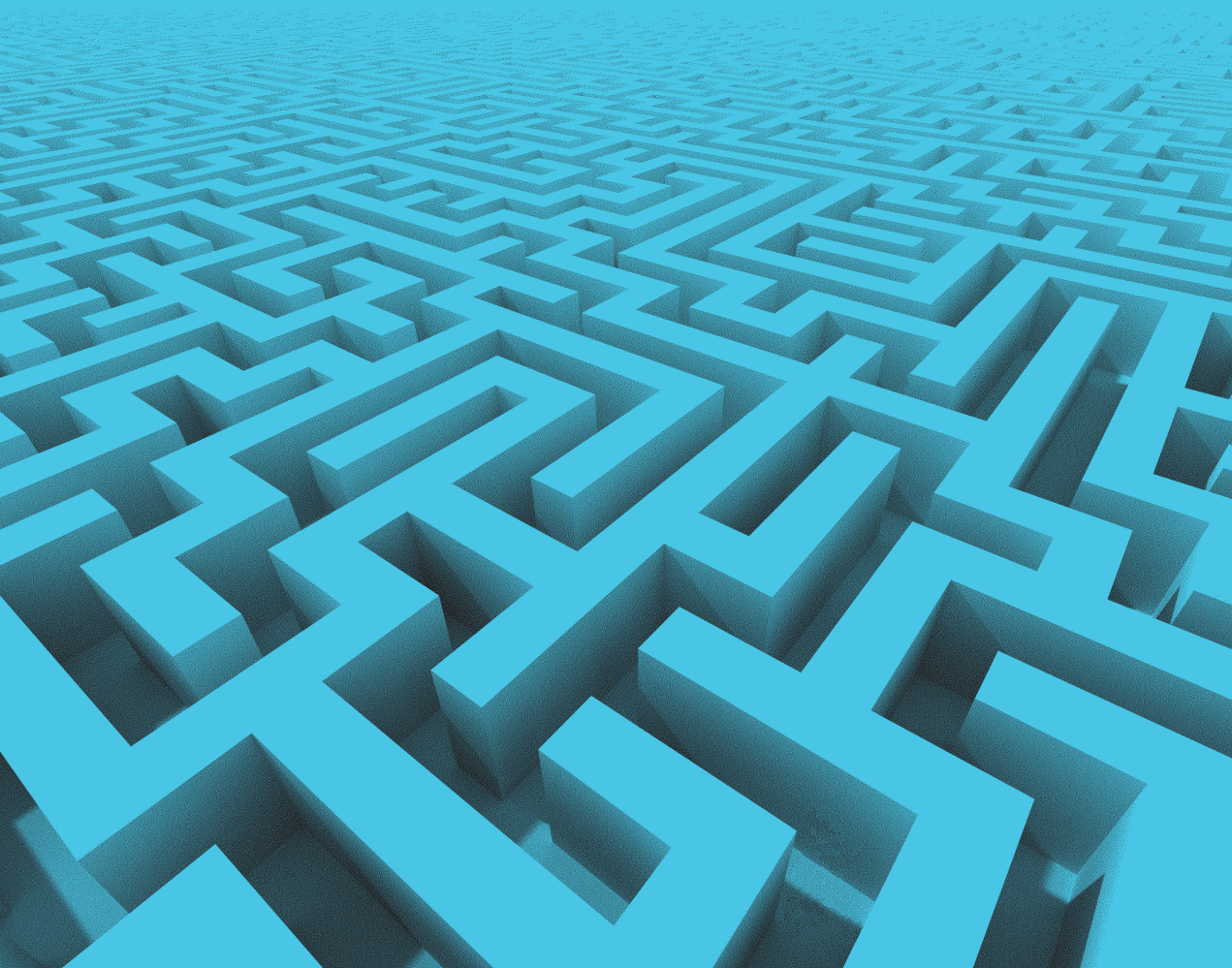


# 15

Y, SIN EMBARGO, TE QUIERO

JULEN ITURBE-ORMAETXE  
CONSULTORÍA ARTESANA



Hay veces que dentro de las grandes empresas acontecen grandes historias, que sólo conoces si pasabas por allí en el momento en que sucedieron. Ocultas a los ojos del gran público, quedan sepultadas por las sucesivas capas de sedimentos de gestión. Transcurrido el tiempo, sólo una ardua labor arqueológica puede recuperar el sentido que algún día tuvieron. Así que este texto pretende ponerse manos a la obra. Con herramientas delicadas -hasta donde es posible- queremos escarbar en la memoria de un par de casos concretos que acontecieron hace ya algunos años. Otra época, pero que se extiende todavía hoy. Son dos casos diferentes. No citaremos nombres. Simplemente recibirán una identidad para que las palabras fluyan con cierto sentido en las páginas siguientes. Les presento a Ainhoa y a Martintxo. Son quienes protagonizan esta investigación arqueológica.

Antes de entrar en hechos concretos, déjenme divagar un poco para introducir los acontecimientos. Sólo será un momento, el primer capítulo. Luego entramos en harina.

## 1. Ahí siguen, contra viento y marea

“Malos tiempos para la lírica”, que cantaban hace ya unos años Golpes Bajos. Porque quien emprende y tiene éxito vive a la luz de los focos del estrellazgo de la cultura contemporánea. Allá, fuera de los límites de las empresas mastodónticas, pero con un buen número de líneas comunes de pensamiento, habitan los emprendedores. Son esa clase que se referencia como ejemplo de una sociedad positiva y sana. Porque en las modernas loas del siglo XXI al hombre de nobles valores se le incluye una referencia a su carácter emprendedor. Es parte del manual de estilo del moderno capitalismo emocional. Pero, ¿qué pasa dentro de las empresas?

Allá dentro habita de todo. De todo, pero quizá no tanto emprendedores en el sentido admitido del término a día de hoy. Porque allí dentro en muchas ocasiones cada cual acaba encontrando un “modus vivendi” suficiente para sus aspiraciones. Si éstas pasan por el poder, tiene la oportunidad de subir y subir hasta llegar a la cima: dirección general y toda una retahíla de cargos alternativos para colocar en ese género literario en que se han convertido las tarjetas de visita. Si las aspiraciones no son tan altas, siempre queda aprender a vivir allá dentro. Con mayor o menor aplicación de leyes de mínimo esfuerzo. Mayor o menor aplicación, pero siempre “aplicación”. Faltaría más: donde fueres haz lo que vieres.

Quizá por eso cuesta tanto encontrar gente INprendedora, como se nos solicita en esta publicación. Haberla hayla, pero no “vende” de cara al sistema. Casi siempre son historias que quedan sepultadas bajo toneladas de *management*. Por ahí dentro algo habrá, pero ponte a buscarlo. Puede que necesites no sólo pico y pala sino también algún que otro medio mecánico de mayor capacidad. ¿O no? Seguro que la sobreorganización tan típica de las modernas organizaciones diluye cualquier auspicio INprendedor para que no se noten demasiado sus efectos.

La clave, quizá, pueda estar en que la gente INprendedora presenta un perfil relativamente distinto del de la tradicional gente emprendedora. Primero, porque deciden continuar



dentro de los límites de su organización. Esto puede interpretarse en positivo como una digna lealtad, pero en negativo como “aquí he llegado y aquí me quedo”. ¿Para qué liarse allá fuera a poner en marcha un proyecto emprendedor siempre de riesgo? Pero otra clave para comprender su actividad profesional es que su trabajo no suele captar los primeros planos ni las luces de los focos. Sólo quienes se mueven en su entorno inmediato son capaces de distinguirlos. Por último, también creo que estas personas, por la razón que sea, han encontrado un ecosistema suficientemente fértil para el desarrollo de sus ideas. Así, puede encontrárseles enredados en asuntos de mejora continua, en la apertura de nuevos mercados o dentro de los equipos de puesta en marcha de nuevas plantas productivas. Son sólo unos pocos ejemplos.

¿En qué medida abunda este perfil en las organizaciones actuales? No creo que esté muy extendido. Aunque, quizá, más de lo que se piensa. Por el hecho que comentábamos en el párrafo anterior: no concitan el interés de los medios. Sus proyectos salen adelante, pero que nadie espere que rellenen portadas.

## 2. La fe para soportar las caídas del Vía Crucis

Me viene a la cabeza la idea de la fe. No es posible soportar una buena colección de broncas y fracasos y seguir en el intento si no se tiene fe. Quedarse allá dentro, observando que esto no funciona y aquello se deteriora, requiere esta condición. Porque en una gran organización -este es el caso que nos ocupa- es posible observar un sinnúmero de ineficiencias. La mayor parte de ellas son incomprensibles a los ojos de un simple mortal. Pero entendidas desde la lógica del sistema global son sólo los daños colaterales que produce el gigantismo empresarial.

Ainhoa y Martintxo han desarrollado una extraña fe. Fe en la construcción colectiva de un proyecto. No diría que no son críticos con el proyecto global, pero mantienen suficiente confianza en el conjunto como para no abandonar el barco. Es un hilo que une a la persona con la entidad cuya explicación muchas veces es rocambolesca. Lo digo porque, en este caso, entremezcla sus experiencias profesionales anteriores, la situación socioeconómica general de la comarca donde está la empresa de autos y el momento vital de cada uno de nuestros dos personajes. Quizá podríamos añadir otros factores para explicar su fe. Pero, claro, en el fondo, la fe sale de dentro y ponerse a explicar estas cosas es discusión estéril. Existe.

Así que Ainhoa y Martintxo llevan ya tiempo en la empresa. Él llegó de otra experiencia profesional anterior. Mala, muy mala. Esto condiciona su visión del presente y del futuro. Sabe que hay que andarse con cuidado y que lo que hoy son alegrías mañana pueden ser disgustos. Empeñado en resolver su futuro a base de reivindicaciones en el presente, trabaja refunfuñando pero sigue día tras día. Es curiosa, por ejemplo, su queja en aspectos relacionados no tanto con la retribución sino con la forma en que la empresa se está despreocupando del futuro de su gente. Porque donde Martintxo mira al futuro, la empresa lo hace al presente. Y en ese choque de puntos de vista, la moral de la persona resulta malherida.

Sin embargo, el horizonte está despejado: hay que continuar en la lucha para que el futuro quede garantizado.

Ainhoa es diferente. Ella llegó casi virgen a esta empresa y decidió que aquéllo era una labor dura. No se sentía con la capacidad de exigir. Su licenciatura la proyectaba para ciertos puestos de responsabilidad. Creo que incluso se manejaba bien en inglés y en francés cuando llegó a la empresa. Tuvo la suerte -que vive cerca de la desgracia y es caprichosa- de que se encontró en el proceso de selección con un tipo que consideró que aquellas cualidades no abundaban. Alguien pensó que era un diamante en bruto y ¡para dentro! Y así es como comenzó a trabajar. Por supuesto, al taller, nada de prebendas. Ni inglés ni francés ni licenciatura, comenzarás allá abajo. Porque abajo está el taller y arriba las oficinas. Cruel disposición física que provoca más males de los que a veces se piensa. Sacrificio y crecer desde abajo, curiosos valores para esta sociedad en que todo recibe el pre tratamiento necesario para que la deglución sea fácil.

Ainhoa no coincidió con Martintxo hasta varios años después. Sus historias son bien diferentes, pero acaban convergiendo. El punto donde esas dos formas de actuar profesionalmente iban a converger era algo hasta cierto punto imprevisible. O no tanto. Porque en muchas ocasiones, Dios los cría y ellos se juntan. Y esto aplica, quiera o no la dirección de recursos humanos. O como se llame hoy en día. Ainhoa y Martintxo discuten y no están de acuerdo en temas importantes. Hay que tener en cuenta que representan generaciones diferentes. Y, aunque aquí no vayamos a ahondar en esta cuestión, hay que reconocer que provoca visiones diferentes de los mismos hechos. La perspectiva de los momentos duros del pasado condiciona la perspectiva de Martintxo, mientras que la llegada de Ainhoa en un momento de auge económico supuso en su día una actitud vital optimista en líneas generales. Y no, Martintxo, no es tan optimista como su colega.

En cualquier caso, Martintxo y Ainhoa tuvieron fe. Sé que sufrieron varias caídas, probablemente más de tres en su particular vía crucis. ¿Sufrieron? Bueno, no me atrevería a decir tanto pero sí que he escuchado largas quejas al respecto. Que puede que sean sólo para buscar cariño y condescendencia, pero que cuando el río suena, agua lleva, ¿no? Este tipo de fe en algo que está por encima del simple mortal, y que acontece en el plan macro de la organización, es uno de los nuevos misterios del *management* moderno. Difícil de explicar, pero sucede. Puede ser que los INprendedores lleven algún gen que anda de capa caída en los tiempos actuales. Pero sí, ellos lo poseen, no me cabe duda.

Ya siento empezar así, pero esta gente tiene fe.

### 3. El sentido del propósito: Victor Frankl sigue vivo

Damos una vuelta de rosca a la argumentación. Ainhoa y Martintxo necesitan encontrar sentido a su actividad profesional. ¿Es un sentido estrictamente pegado a la empresa en la que trabajan? Sí y no. Porque en parte incorporan ingredientes de ella, pero en parte añaden otro buen puñado de especias bastante particulares.



Martintxo, por ejemplo, busca un buen trozo de sentido a través del trabajo fino y bien hecho. Seguramente daría igual dónde estuviera trabajando. Fuera donde fuera, trabajo fino y conciencioso. No hay que meterle prisas porque no es su forma de aportar valor. Lo que para ti y para mí puede pasar por alto, para Martintxo no. Hay una especie de retina ultragrabadora en su forma de ver el mundo. ¿Cómo es posible esa porquería ahí?, ¿cómo es posible esa chapuza de reparación?, ¿no has visto el golpe que tiene esa máquina?, ¿por qué no hacemos las cosas bien desde el principio? Es un sentido del trabajo despegado de la empresa concreta a la que dedica su tiempo. Pero proporciona sentido, vaya si lo proporciona. Es toda una ética, una forma de encarar la responsabilidad profesional, sea la que sea. Así que el sentido para Martintxo viene de la misma esencia del trabajo. Da igual que sea en casa, con cualquier reparación nimia, o que sea en el trabajo, con algún encargo que haya recibido. Hay que hacer las cosas bien. Y eso no admite discusión.

Ainhoa es más revuelvesalsas. Sus aspiraciones tienen que ver con una forma de entender el trabajo colaborativo. Hay un sentido finalista y colectivo, que va más allá de su misma contribución particular. Acepta el sacrificio personal. Admite que el progreso profesional requiere trabajo duro y que los pasos van uno detrás de otro. Constancia, constancia. No importa empezar desde abajo. Incluso, comenzando por puestos de los de “mano de obra directa” (hay que ver qué palabras tan curiosas). Así que Ainhoa, con ambición profesional ligada a su cualificación, se ve cómoda en un sistema colectivo. Desde dentro, con sentido de la responsabilidad. Incluso adoptando el rol de “empresa como entidad” ante las reivindicaciones de ciertos colectivos.

¿Son estos ejemplos clarificadores de gente INprendedora? Todavía tenemos que mostrar más argumentos. Pero éste que hemos elegido para comenzar parece importante: el trabajo tiene un sentido. Y no un sentido básico vinculado a un ingreso suficiente. No, no creo. Hay personas que colocan en su actividad profesional un sentido con gran carga emocional. Y esto, ¿de qué depende? Complicada pregunta y casi irresoluble. Habría que buscar en factores genéticos y en la influencia de muchas variables del entorno, desde la familia hasta los centros educativos por los que pasamos, desde las amistades hasta las casualidades de la vida, que también suceden. Como quiera que es asunto complejo, vamos a dedicarle un capítulo para bucear un poco en el carácter y algunas peculiaridades de Ainhoa y Martintxo.

#### 4. Son personas, ¿qué te habías creído?

¿Existen características en estas dos personas que las diferencian del resto? Lo primero que me gustaría compartir es que yo siempre las vi como personas “normales”. No creo que haya que buscar prodigios ni grandes rasgos. Son personas, como tú y yo, que quizá han encontrado un contexto adecuado en el que su predisposición inicial ha encontrado suficientes fertilizantes. Sí, tanto Ainhoa como Martintxo pasarían por personas que no destacan en exceso de las demás..., hasta que estás a su lado un buen tiempo y las vas conociendo.



Algo que ambas personas tienen en común es que quieren sentirse a gusto consigo mismas en el trabajo. Es decir, que consideran que sus horas de trabajo necesitan contenido. Si no hay suficiente materia que transformar lo van a pasar mal. Y también parece que valoran cierta libertad a la hora de hacer las cosas. Es decir, dime qué hay que hacer, que luego ya veré yo cómo lo hago. Esto es un problema más serio de lo que parece. Demasiadas veces, los sistemas “garantistas” certificados a través de las consabidas normas ISO y similares derivan hacia una sobrerregulación de las actividades. Estas personas quieren desarrollar prácticas satisfactorias, no tanto procedimientos repetitivos.

Martintxo, por ejemplo, es capaz de ver un problema donde tú y yo daríamos el visto bueno. Esta capacidad inicial para detectar “algo que hay que mejorar” lleva a este tipo de gente a emprender acciones al margen de la lógica general. ¿Cómo dejar que algo siga funcionando con ese grado de ineficiencia? No. Hay que ponerse manos a la obra. Primero, comunicar la incidencia. Y he aquí otro rasgo de esta gente: no perder el ánimo ante el primer batacazo de la burocracia maquinales en que solemos habitar. Porque las cosas de palacio van despacio. Y comunicar una incidencia en una gran empresa puede convertirse en una de las primeras frustraciones: la bola empieza a rebotar de un sitio a otro, mientras la solución pasaría por embocarla directamente en el agujero, de un sólo golpe, sin necesidad de carambolas intermedias. Así que he aquí otro rasgo de esta gente: toleran bastante bien la frustración.

También creo que viven en terrenos hasta cierto punto idealizados. Me parece que tienen en sus cabezas una idea diferente de cómo debería ser la vida en general y el trabajo en particular. Tienen sus propias construcciones mentales. Y aquello choca con la realidad, con el presente. Hay un buen agujero entre su ideal y la realidad. Y, por ahí, comienza el movimiento para cambiar la situación actual. En general, supongo que son personas con deseo de un mundo mejor. No se me ocurre otra forma de denominarlo.

Pero hay otra variable que está presente en dosis elevadas en la personalidad de esta gente. Se han convencido de que la estructura de jefes, mandos, managers, o como se les quiera llamar, no siempre sirve para mover a la acción. Creo que Ainhoa y Martintxo han sabido buscar los huecos del sistema para actuar hasta cierto punto al margen. Pero, por supuesto, sin grandes estridencias. Bien pueden ser pequeñas desviaciones tolerables por el conjunto. Llegar al final, a que las cosas sucedan puede pasar por “engañar” al sistema sin perjudicarlo mucho. Todavía recuerdo un buen número de argucias para conseguir, por ejemplo, que las inversiones -firmas necesarias para conseguirlas- no lo fueran a través de desdoblarlas en pequeñas compras de cuantía muy inferior.

Ainhoa juega en un espacio gris, los focos no son para ella. No quiere ese papel, aunque en cierto momento pudo tener ambiciones. ¿La gente INprendedora ha pasado por momentos en los que pudo llegar a un status de reconocimiento importante y no lo consiguió? ¿Manifestaron entonces niveles de resiliencia altos para aprender de aquéllo que no llegó a suceder y lo reinterpretaban en positivo? Yo siempre creí que Ainhoa llegaría alto. Quiero decir a la dirección. Han pasado ya más de diez años y no está allí. No está en la dirección, y cada vez que hablo con ella la encuentro más lejos de esa posibilidad. ¿Se va a quedar en un terreno gris para la gran mayoría de observadores? ¿Ese color gris tiene algo que deslumbra y que los demás no somos capaces de encontrar? Quizá la resiliencia





sea una característica de esta gente. Tuvieron un momento concreto donde recibieron un duro golpe, pero salieron adelante con ánimos renovados.

El caso de Martintxo es todavía más dramático. Pasó por el trance de asistir como parte activa al más absoluto fracaso de un proyecto empresarial: su cierre. ¿Dejó aquéllo un poso permanente de cara al futuro de su actividad profesional? Puede ser que sí, aunque es asunto complicado de escudriñar. Porque la carga, tanto emocional como económica, de un proceso de esas características es enorme. Cierto que hay que disponer de una batería bien cargada de resiliencia para salir adelante, pero también parece evidente que algunas heridas habrán dejado huella en su actitud vital ante el trabajo.

Éstas son algunas de las características que la gente INprendedora parece poseer. Insisto en que no pensemos en supermujeres y superhombres. Más bien, se trata de gente hábil, con sentido práctico, con cierto ideal que mueve a la acción y capaces de tolerar las pequeñas frustraciones que acompañan a todo sistema empresarial.

Y el buque navega. ¿A la deriva?

Algo curioso es cómo el buque -la empresa- sigue su rumbo. No sé muy bien si necesita cambiar algunos grados dirección norte o si, sencillamente, no necesita que la gente INprendedora tenga más cancha para influir en el rumbo. El buque, sobre todo si es grande, impresiona. Las toneladas que desplaza son suficiente motivo para hacerse a un lado si lo ves. El movimiento no es rápido, pero sí constante, y dentro de esa enorme estructura hay muchos engranajes que no tienen por qué encajar plenamente al 100%. El buque admite ciertos niveles de ineficiencia. La gente INprendedora juega con esas ineficiencias para tratar de minimizar su efecto. Pero, como quiera que el tamaño es descomunal, después de tapar algunas grietas, el agua acaba entrando por otras. Hasta cierto punto parecería una labor maldecida por Sísifo. La maldición persigue a los INprendedores y alimenta, de forma constante, su actividad. Da igual que consigan ganar algunas batallas porque la guerra continúa.

¿Son conscientes de ello Ainhoa y Martintxo? A veces me pregunto si se hacen este tipo de preguntas, valga la redundancia. Porque sí creo que son, en general, personas preocupadas por el conjunto. Un conjunto que puede ser el buque, pero que también podría ser el océano por el que se desplaza. El rumbo de la navegación sucede, en gran parte, al margen de sus deseos y puntos de vista. ¿Hay cierto sentido de resignación? Sí, me parece que esto también está sobre la mesa. Según situaciones, puede ser algo que incluso aflore con más disgusto del que parecería que se puede admitir. Sí, hay ocasiones en las que escuchas críticas que parecería que no son tolerables. El rumbo no les gusta. Pero el barco ¿da seguridad? Allí dentro es difícil percibir el riesgo. Somos muchas personas como para que esto se vaya al traste.

Quizá Martintxo sea más crítico con el rumbo. Ainhoa está más preocupada por el océano en su conjunto. Las dos son personas con preocupaciones globales. De ello creo que deriva también un sentido activista de la vida. Sea lo que sea, hay que mover el culo, hay que tratar de que las cosas no se queden como están. "Haz gestos; los pequeños gestos son poderosos": éste puede ser uno de los íntimos convencimientos de la gente INprendedora. Jugando con la paradoja constante de que el activismo redundará en una mejora global.



Que, a veces, resulta muy complicada de percibir, pero que sucede. O sucederá. Mientras, el barco navega, si no con el rumbo exacto que quisieran, sí dentro de unos límites aceptables. No, no va a la deriva. Aunque en momentos puntuales, las críticas a la globalidad parece que pongan todo en cuestión.

Si bien nuestros personajes se mantienen dentro del barco no por ello no mantienen cierta tensión interior que les impele a abandonarlo. Claro que las situaciones personales de cada uno de ellos es diferente. No sé si prefieren no abandonar el barco porque “más vale malo conocido que bueno por conocer”, o si en el fondo creen que acabarán influyendo para que el rumbo sea el correcto. El caso es que siguen allí. Por eso lo del título: “Y, sin embargo, te quiero”. Porque bajando a las profundidades de sus sentimientos, quizá sientan algún extraño tipo de amor por la nave que comparten con tantas otras personas.

## 5. Algo hay que concluir

Después de lo que hemos contado sobre Ainhoa y Martintxo, quizá puedas extraer tus propias conclusiones. Por mi parte, comparto algunas para dejar pie a que en el futuro más gente de ésta pueda moverse con agilidad entre fuego enemigo.

En primer lugar, creo que muchas empresas no saben que tienen gente de estas características en su seno. Bueno, miento. En realidad, me refiero a que muchos directivos no saben que cuentan con este potencial. Es más fácil que quienes trabajan, directa o indirectamente, con INprendedores se den cuenta de lo que sucede. Puede que la persona INprendedora no satisfaga el estándar habitual. Creo que, en muchas ocasiones se desplaza hacia la periferia y puede llegar a aflorar cierto conflicto con el sistema. No muy grande, porque es gente que decide permanecer dentro. Pero sí que juegan con cierta tensión.

Además, las personas que se mueven para cambiar lo que no les gusta no tienen por qué hacerlo mediante las soluciones preestablecidas. Puede que las iniciativas que despliegan se intercalen entre las líneas de gestión sin apenas hacer ruido. Supongo que son personas con habilidades sociales bien desarrolladas porque tienen que manejarlas bien para lograr los objetivos que se hayan marcado. Sus proyectos pueden convivir con el día a día y no acabar en las evaluaciones de rendimiento. Las cosas suceden, pero el sistema puede que no sea capaz de registrarlas.

En definitiva, la pregunta que me hago es: ¿qué hacer con este tipo de gente? Una opción es no hacer nada. Dejar que todo siga como hasta ahora. Si tenemos la sospecha de que alguien con estas características ha encontrado su particular *modus vivendi* dentro del sistema y que funciona, ¿para qué cambiarlo? Aceptamos que se rigen por un esquema de valores algo diferente al oficial y listo. Simplemente, dejamos que las cosas sucedan. Pero, ¿cabría la posibilidad de reconocer más y mejor su actividad? Pregunta complicada. Al menos para mí.





No tengo nada claro que sean personas que se sientan cómodas a través de los reconocimientos habituales. Impregnar de sentido oficial a las diversas palmadas en la espalda, que recibirán de vez en cuando de sus iguales, puede no conseguir el efecto deseado. Sus motivaciones caminan por senderos que serpentean por el monte y que casi nunca dibujan líneas rectas. Así que, quizá, haya que hacerse un lado.

Como un día escuché a un buen compañero de trabajo: ¿Qué le pido yo a la dirección? Que me deje en paz, que me deje hacer mi trabajo.

## 6. Referencias

Y no me gustaría terminar este escrito sin hacer mención a algunas fuentes bibliográficas, que creo que ayudan a entender los razonamientos que hemos manejado. Los comento aquí para ayudar a quien quiera profundizar:

Frankl, V. (1986). "El hombre en busca de sentido". Barcelona: Herder.

Un libro de esos que encoge el corazón si somos capaces de ponernos en el lugar de alguien que pasó por un campo de concentración nazi. Buscar sentido a tu existencia en esas condiciones, todo un reto.

Coase, R.H. (1937). "The Nature of the Firm". Readings in Price Theory. Homewood, IL, Irwin. New Series, V: 331-351.

Un libro para comprender por qué, quizá, tienen que existir las empresas. Pero claro que su lectura, en 2010, permite cuestionar algunos de aquellos supuestos. Es la referencia que necesitas para hablar de los costes de transacción.

de Ugarte, D. (2009). "Filés: democracia económica en el siglo de las redes". Madrid: Ediciones El Cobre.

Las empresas son sólo una forma de organización que convive con otras que pueden tener más sentido en nuestra sociedad contemporánea. Las filés, que nos describe David en este libro, pueden ayudar a comprender esos otros vínculos que los humanos establecemos, más allá de los que devienen por nuestras necesidades económicas.

Dunbar, R. (1998). "The social brain hypothesis". Evolutionary Anthropology 6, 178-190.

Sus investigaciones en torno al número de personas que pueden formar parte de nuestra red son una clásica referencia para comprender por qué puede convenir que las organizaciones no crezcan excesivamente.

Fletcher, J. & Olwyler, K. (2001). "El pensamiento paradójico: cómo rentabilizar las propias contradicciones y resolver problemas". Madrid: Centro Estudios Ramón Areces y HANDY, C.(1994). "The Age of Paradox". Boston, MA: HBS Press.



Dos libros para comprender los tiempos que vivimos y por qué tenemos que manejar nuevas estrategias de análisis y resolución de problemas. El mundo que se nos presenta admite interpretaciones contradictorias, y presenta dilemas irresolubles si no nos aproximamos con una visión paradójica.

JOHNSON, S. (2003). "Sistemas emergentes. O qué tienen en común hormigas, neuronas, ciudades y software". Madrid: Turner Publicaciones.

Los sistemas que conforman la vida se rigen por leyes, a veces, impredecibles y que emergen configurando un orden sin necesidad de una planificación global y un control exhaustivo.

LEIDER, R. (1997). "The power of purpose: creating meaning in your life and work". San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Si Viktor Frankl tuvo que buscar sentido en un campo de concentración nazi, Richard Leider reinterpreta todo aquello y nos lo acerca a territorios más cercanos y con más aplicación práctica.

RYAN, M.R. & DECI, E.L. (2000). "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, 55, 68-78.

¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Qué nos mueve a comportarnos de determinada manera? La motivación intrínseca se mueve en un continuo que Ryan y Deci han tratado de explicar a través de su teoría de la autodeterminación.

SENNETT, R. (1998). "La corrosión del carácter". Barcelona. Editorial Anagrama.

Un libro para entender la realidad socioeconómica que nos rodea y cómo la vida se ha desestructurado. El trabajo de antes no parece que pueda volver a ocupar un espacio de suficiente relevancia en nuestras vidas. Y esto tiene sus consecuencias.

SENNETT, R. (2009). "El artesano". Barcelona. Editorial Anagrama.

Un profundo tratado para comprender por qué la artesanía, como concepto, tiene sentido en la sociedad actual. El orgullo del trabajo bien hecho y la recuperación del control sobre la propia actividad personal/profesional son posibles a la luz de las propuestas de Richard Sennett.