

BUDISMO y NEGOCIOS

Entrevista con el Lama Lobsang Namgyel, un hombre sabio.

 Fernando Iglesias

■ ¿Cuál es la visión del budismo sobre el mundo de los negocios?

Si somos capaces de mirar el mundo de una forma diferente en vez de verlo como una competición e intentar, simplemente, hacer en todo momento lo mejor que sepamos, ofrecer los mejores productos para generar felicidad a las personas, no necesitamos tener una actitud competitiva. Si una empresa está ofreciendo un producto y otra ofrece uno similar, lo que las personas compran no es la calidad del producto, sino la calidad de los anuncios; compran, en definitiva, la sensación que produce el producto. Pienso que si las personas que trabajan en una empresa, en marketing o como "product manager"..., dan lo mejor de ellos mismos para crear el producto que más beneficie al consumidor, no hay necesidad de mantener la actitud competitiva ni dentro ni fuera de la empresa; no necesitamos pelear para tener éxito.

■ En estos momentos de crisis económica hay muchas empresas y personas con dificultades, ¿qué nos puede decir para este momento de incertidumbre?

Ya sea en una familia o en una empresa, en cualquier situación en la que exista miedo, se mina la confianza, se dificulta enormemente la forma correcta de actuar. Cuando tu motiva-



ción es el miedo es muy difícil hacer lo correcto, proteges tu puesto de trabajo y escondes información y errores con mentiras. El resultado son más problemas para la compañía.

Por parte de la dirección, es misión de los manager, de los ejecutivos, de los dueños de las empresas, crear una atmósfera en la que haya menos miedo para que florezca la sinceridad y la confianza; pero no solo los líderes tienen que hacer algo al respecto, cada persona tiene que ser capaz de manejar su propio miedo y sustituirlo por coraje. Por eso, opino que existen dos niveles. Uno es el de los manager, que se tienen que encargar de no crear una atmósfera de miedo dentro de la empresa para que las personas sientan que tienen un tra-

bajo y que, si lo hacen bien, podrán continuar en él. El otro es el punto de vista individual: tú, ¿en qué crees? ¿Crees en mentir? ¿Crees en robar? ¿Cuáles son tus valores personales?...

Uno de los mayores problemas para las empresas es que la gente mienta; la mentira es una gran generadora de problemas, especialmente cuando no es una sola persona, sino muchas haciendo lo mismo. Económicamente, origina grandes problemas, ya que cuando afloran las mentiras producidas por el miedo, la empresa no sabe muy bien lo que está pasando; y eso genera más incertidumbre, sospecha y temor. Tendríamos que estar todos seguros de que lo que se dice es lo que se piensa.

En el budismo damos mucho valor a decir la verdad y a tener valentía en los momentos más difíciles. Por eso opino que, cuando te encuentras ante situaciones complicadas, necesitas tener coraje, creer en tus valores y que nunca, pase lo que pase, vayas en contra de ellos. Actuar así genera tranquilidad mental y fuerza moral.

■ Las personas se quejan habitualmente de la falta de reconocimiento, ¿se debe de reconocer más? ¿qué piensa usted al respecto?...

Puedes etiquetar cualquier cosa, lo cual no significa que la etiqueta vaya a cambiar la naturaleza de lo etiquetado.

Para que la gente reconozca tus méritos, para obtener una etiqueta que tenga valor, tienes que trabajar duro y mostrar tus capacidades; de lo contrario, poner etiquetas a todo el mundo no tiene sentido, será sólo eso, una etiqueta.

Si miramos introspectivamente nuestra autoestima, muchas personas se darán cuenta de que la tienen baja porque tienen miedo y están preocupados por su trabajo; y cuando te preocupas, crees que un mayor reconocimiento hará que te mantengas en tu empresa o tengas mayores responsabilidades. Por lo tanto, opino que, si tienes una buena autoestima, no esperarás que se te reconozca por tu trabajo, ya que sabes cuáles son tus habilidades y tus aportaciones a la empresa, y estarás contento y satisfecho contigo mismo. No será necesaria una etiqueta o que te digan que estás haciendo un buen trabajo, porque tú mismo lo reconocerás. La necesidad de reconocimiento continuo proviene del ego y desde ese punto de vista no puede ir bien, porque buscas reconocimiento desde una perspectiva negativa, sentirte bien desde factores externos a ti.

Cuando tú reconoces lo que haces bien para la empresa y actúas en todo momento de forma altruista, ayudando a los demás, empiezas a reconocer tam-

bién lo que hacen bien los demás para la empresa, ya que lo estás viendo desde un punto de vista positivo. Por el contrario, si trabajas con ansiedad y miedo, ves a los demás como una amenaza y no eres capaz de percibir sus fortalezas como algo que te ayuda sino como algo que te pone en entredicho; te ves compitiendo en vez de verte cooperando.

■ La felicidad o la ausencia de sufrimiento es la base del budismo. ¿Qué relación encuentra entre felicidad y beneficio empresarial?

Quizás tendríamos que volver al tema del miedo, que genera la duda de si vas a continuar en tu puesto de trabajo o de si tienes un futuro a largo plazo en la empresa. Los empleados necesitan sentir seguridad y un propósito para su trabajo. Si el trabajo es solamente trabajo, no importa la empresa para la que trabajes, será tan sólo eso: vas a la fábrica, metes algo dentro de una botella y vuelves a casa. En cuanto se entienda el propósito que está detrás de un trabajo, se podrá formar parte realmente de la compañía.

La empresa, por su parte, tiene que proporcionar información a sus trabajadores sobre cómo va ésta; si la calidad del producto es lo bastante buena; si son lo suficientemente eficientes... Creo que la información tiene que ser

proporcionada y usada como una manera de motivarles para que trabajen mejor, no como algo en su contra. Si trabajar duro para la compañía se traduce en beneficios, la empresa estará más satisfecha, más sana y será capaz de dar más a los trabajadores. Cuando los trabajadores están más satisfechos, se obtiene mayor calidad, mayor satisfacción en el lugar de trabajo, menos errores, menos personal enfermo..., y menos personas dejarán la compañía. Si hay rotación, habrá que entrenar a los nuevos empleados y eso sale muy caro. Si las personas sienten ansiedad, estrés o miedo, enferman, cometen más errores y los ocultan. Todo esto no genera felicidad. Para generar felicidad tienes que pensar "de arriba abajo" y "de abajo a arriba"; en cómo todo está conectado, en el sentido de que todos tenemos un mismo objetivo: crear un buen producto, que así se venderá, y generaremos un beneficio para otros.

Con esa motivación, ya seamos el director o el encargado de la limpieza, todos tendremos el mismo objetivo: que la empresa tenga éxito; un mismo móvil: que la empresa siga prosperando. Si todos vamos en la misma dirección, las fuerzas se unifican y ello se traduce en que la empresa es más exitosa. Al final, todo trata sobre valores, sobre tener valores dentro de la empresa. Si la empresa se fundara sobre valores, no todo giraría en torno al beneficio, sino que giraría en torno a los empleados que trabajan para la empresa, a los accionistas, a los clientes, a conseguir la felicidad colectiva. Cuando trabajas en busca de esa felicidad, los beneficios llegan de forma natural.

■ ¿Qué opina de la ambición?

Creo que no hay nada malo en querer más formación, en adquirir habilidades y querer usarlas. Creo que el significado negativo de la ambición quizá sea desear quitarle a alguien su puesto de trabajo mediante mentiras a sus espaldas, utilizando medios rechazables para conseguir que le echen de su puesto y ocuparlo tú; o hacer política diciendo por toda la compañía lo bueno que eres o jugando al golf con quienes te pueden ayudar a conseguirlo.



Para tener más éxito tienes que tener una serie de competencias. Cuando las tienes y tienes la confianza para decir "las tengo y puedo utilizarlas para este trabajo"..., yo no llamaría a esto ambición, sino más bien, el uso correcto de tus capacidades para beneficiar a otros. Lo que cualquier compañía desea es eso: poner a la persona adecuada en el puesto adecuado. Pero si escoges a la persona incorrecta y le das un puesto de trabajo incorrecto por las políticas que lleva a cabo, o porque juega al golf con quien le conviene, terminas por tener un grave problema dentro de la empresa.

Si es un puesto de dirección y escoges para éste a alguien que no debería de estar ahí, generas un problema que afecta al bienestar de la compañía, a la moral, a cómo se sienten las demás personas en su trabajo. Por eso creo que la empresa tiene que ser muy cuidadosa a la hora de colocar a una persona en un puesto. Desde la posición de cada persona, tenemos que identificar las competencias que tenemos y de las que carecemos, a fin de formarnos y desarrollarnos, y, de esta manera, poder ascender, sinónimo, desde mi punto de vista de servir a más personas. La motivación de la ambición tendría que ser adquirir mayores responsabilidades, generar más beneficios para los que nos rodean, en vez de desear el puesto de otro o estar por encima de otros.

■ Las empresas están organizadas de forma jerárquica. ¿Cómo debe de utilizarse el poder?

Probablemente, la persona que tiene una posición de autoridad, tiene que creer en lo que hace, para que las decisiones que tome cobren sentido para sí mismo antes de trasladarlas a otros. Si la decisión no tiene sentido para uno mismo, tampoco lo puede tener para aquellos que están escuchándolas. Si esto ocurre, llegamos a una situación de 'límitate a hacerlo y no le busques sentido', "hazlo porque yo te lo digo". Cuando esto sucede, los empleados se sienten ofendidos, porque han sido tratados como niños.

Por lo tanto, los dirigentes deben comprender por qué toman las decisiones y

después ser capaces de explicárselo a sus empleados, de aclararles "esta es la razón por la que estamos haciendo esto, la razón por la que vamos en esta dirección". Considero, de nuevo, que es importante que la información se filtre hacia abajo y no que los mandos impongan sus medidas sin razón alguna. Yo creo que todo tiene su proceso lógico. Si quieres una empresa feliz y que genere beneficios, los empleados necesitan ver un razonamiento detrás de una decisión, ya sea abrir o cerrar una fábrica, despedir empleados o contratar más plantilla. Los trabajadores necesitan ver el sentido de las decisiones que se toman. Y cuando esto se cumple, tendrás a las personas detrás de ti; todos querrán ir en la misma dirección; todos querrán obtener más beneficios, hacerlo mejor; porque individualmente todos queremos tener reconocimiento, más dinero, mayor promoción.

En el budismo damos mucho valor a decir la verdad y a tener valentía en los momentos más difíciles

En conclusión, creo que si los manager actúan como padres autoritarios y los trabajadores como sus hijos, se trabajará desde el modelo 'hazlo porque lo digo yo'. Cuando desafías a alguien, puede aparecer la ira; pero por contra, si les tratas de forma respetuosa (ellos hacen su trabajo, yo hago el mío) conseguirás entusiasmarles con lo que tienen que hacer. Por lo tanto, cuando, como manager, te encuentras en una situación complicada, tienes que encontrar la forma de vendérselo a tus colaboradores, que quieran hacer su trabajo antes de que tú te encuentres en una posición y los empleados en otra: "yo soy el responsable y tú eres mi enemigo". Entonces se crea el conflicto. Y entonces los manager exigen que se hagan las cosas y que se hagan a su manera. Aun así, en ocasiones los manager tienen que decir qué se va a hacer y cómo se va a hacer. Y aclarar

que, aunque estés en desacuerdo, se va a hacer como ellos dicen; hay veces en que esto sucede; pero no debe hacerse desde el enfado. Yo creo que si tienes alta autoestima y crees en lo que estás haciendo, lo puedes decir con mucha fuerza y sin enfado. Cuando estás enfadado pierdes poder y respeto y, por lo tanto, la próxima vez te encontrarás con que te han perdido respeto y no te escuchan como deberían. Por otra parte, cada vez que te enfadas pierdes algo en vez de ganarlo.

■ Las empresas buscan el éxito económico, lo cual no implica satisfacción. ¿Cómo conseguir ambas cosas al mismo tiempo?

Pienso que en las empresas se suele relacionar la felicidad con más responsabilidad, salarios más altos, más poder sobre los demás. Cuando una empresa relaciona la satisfacción con objetivos externos, al alcanzarlos te sientes satisfecho por un periodo de tiempo muy corto y, naturalmente, la insatisfacción reaparece pronto. En ese momento, la empresa tiene que ponerte objetivos más altos. Las personas se sienten como si estuviesen en una cinta de correr: te prometen que vas a escapar de ella, pero cada vez se acelera más. Con esa manera de desplazar la línea de meta, te tendrás que esforzar aún más, trabajar más tiempo, ser más agresivo.

Acabas encontrándote sentado en tu oficina pensando en mayor productividad, más ganancias, más, más y más... en qué voy a hacer y cómo lo voy a hacer. Creo que esta sensación de soledad es quizás común en niveles altos, porque realmente estás solo, tienes que tomar las decisiones por ti mismo y eso es extremadamente difícil. Si tomas las decisiones desde un punto de vista económico, sólo desde el cortoplacismo económico, no generas felicidad en las personas, no es un buen liderazgo.

En mi opinión, para que las personas se sientan felices en el tiempo, tiene que haber una sensación de contribución, de que "están poniendo algo dentro de la tetera". La empresa,

como una tetera en la que cada persona añade su propio sabor, su individualidad y su propia experiencia; que éstas se valoran; que con independencia del nivel en el que estés, seas valorado por todos. Quizás sea la mejor manera de hacer felices a las personas, apreciar lo que hacen. Cuando el jefe ve a la persona que está limpiando y le dice: "muchas gracias por el excelente trabajo que estás haciendo", el empleado siente que lo ha hecho bien. Creo que desde arriba tienen que apreciarse más las habilidades de los empleados y la cantidad de energía que depositan en su trabajo; más que "has llegado hasta esta línea, te remuneramos, movemos la línea y te volveremos a remunerar". Es un sistema de trabajo. Pero hay otro que se basa en apreciar a las personas y el esfuerzo que depositan en su labor.

■ **Pero muchas personas trabajan para conseguir una buena, y cada vez mayor, remuneración; ¿eso es lógico?**

Creo que ir al trabajo para ganar dinero y poder pagar las facturas es una motivación muy pequeña. Quiero decir, todos queremos poder pagar las facturas y afrontar el día a día. Pero si lo ves como una rutina, semana tras semana, esa única motivación (ganar dinero para pagar las facturas) es una motivación mínima.

Si eres capaz de pensar en una motivación mayor, más elevada, pensar que trabajas para beneficiar a otros, que tú motivación es ir a trabajar para

ayudar a otros, hacerles felices, ser amable con ellos y ver de qué modo puedes serles beneficioso, ello te puede ayudar a ser feliz con lo que pase a tu alrededor durante el día. Pero si tu motivación es conseguir una cantidad de dinero necesaria para pagar facturas, en cuanto consigas esa cantidad, no tendrás una sensación de felicidad sino solo de haber conseguido ese dinero. Por lo tanto, pienso que debemos replantearnos nuestras motivaciones. ¿Por qué? ¿Para qué estamos aquí? ¿Cuál es el propósito de trabajar?

Si el propósito es sólo hacer dinero, no hay ninguna satisfacción en ello.

Gozar en el trabajo es difícil, la gente en general tiene problemas, pasan por circunstancias difíciles en sus vidas. Estar abierto a apoyar a la gente cuando pasen por momentos complicados implica que tendrán más lealtad hacia ti y hacia la empresa. Yo creo que hay valores muy necesarios hoy en día; necesitamos más valores en general, pero particularmente en las empresas. Valores que se traduzcan en mejores empleados, en un proyecto mejor, en mejores ideas, y todo ello en beneficios. Los beneficios son el resultado de todas las cosas buenas que ocurren en una empresa; pero si sólo trabajas por los beneficios, ¡y pueden ser grandes beneficios!, tal vez debas llevar a cabo muchas acciones negativas - para deshacerte de empleados, para bajar los costes - , al no ver seres humanos con una vida que vivir.

Quizás tengamos que ver las cosas desde otra perspectiva.

■ **Por último, ¿qué mensaje quiere trasladar a las personas que tienen poder en las organizaciones?**

Creo que, si tienes poder, tienes la responsabilidad de ser beneficioso para otros, particularmente en tu empresa. También tienes que tener en cuenta de dónde vienen las materias primas u otros elementos para la producción. Obtienes la madera de algún lugar, el agua, todos los demás componentes para la producción.

También tienes que ver de qué países provienen, si estás perjudicando a esos países de los que extraes los componentes necesarios. Si no estás preocupado de dónde vienen los árboles que estás utilizando, entonces no estás asumiendo tu responsabilidad, y algún día no habrá árboles. Si tu empresa contamina el agua, eventualmente no habrá agua potable en tu área. Las empresas tienen que ser más responsables, tener conciencia sobre el medio ambiente, pensar de dónde importan las materias primas y a quién venden. ¿Es ético todo lo que hacemos? En el caso de que lo sea, cosecharás más éxitos a largo plazo. Hoy en día, creo que hay una gran posibilidad para las empresas de poder elegir ir en una dirección o en otra, de esconder lo que realmente pasa o de percibir lo que está pasando. Así, veremos que no siempre actuamos con ética, que igual no siempre decimos la verdad sobre lo que hacemos. ¿Vamos a querer beneficiar a esos países de los que importamos las materias primas? ¿Vamos a utilizar parte de las ganancias en proyectos de cooperación con los países más pobres en África o en India? Estamos hablando de empresas increíblemente grandes, que tienen mucho poder y mucha capacidad para ayudar, pero aun mayor para hacer daño.

Desde mi perspectiva budista, pediría a las empresas que no sean violentas, que no hagan daño, que no perjudiquen y que siempre se puede ser de ayuda, sea la situación que sea, dentro o fuera de la empresa. Por lo tanto, creo que si tienes en cuenta estas dos frases: "no hagas daño" y "ayuda siempre que tengas la posibilidad de hacerlo", tu compañía será más que exitosa. 🙏

 BIOGRAFÍA

Venerable Namgyel • Nacido en Australia, conoció el budismo desde hace más de 22 años y se ordenó hace más de 14 años. Una de sus primeras tareas fue asistir a Geshe Wangchen y realizar varios retiros, como un año de Lam-Rim con Gen Lam Rimpa. A petición de Lama Zopa Rinpoché, fue tutor de Lama Osel. Desde su ordenación ha sido maestro residente en varios centros de la FPMT (Tushita Delhi y Dharamsala, Manjushri en Londres ahora Jamyang, Katmandú y Pokhara en Nepal). A petición de Lama Zopa Rinpoché fundó el centro de la FPMT en Goa, India, el cual dirigió de 1995 al 2000.

En 2004 completó un retiro de años de Lam-Rim y recientemente ha sido maestro itinerante en Rusia, Nueva Zelanda, Francia, Italia, Latvia, Australia, Reino Unido, etc. Durante cada monzón enseña en el Monasterio de Kopan en Katmandú, Nepal.

Su maravilloso sentido del humor, mezclado con la agudeza de su visión y lo didáctico de su exposición hace que transmita con asombrosa claridad y empatía las enseñanzas, especialmente a los occidentales.