

## ESCENARIOS DE LIBERTAD

Jorge Yarce

La libertad es una característica indispensable al considerar la persona y su acción dentro de cualquier organización. Quienes dirigen una empresa o quienes simplemente trabajan en ella son conscientes que en todo momento están poniendo en juego su libertad. Su compromiso de estar aló o de estar ejerciendo una función de dirección es fruto de su libertad, de haber escogido esa tarea profesional y el sitio concreto en el que se desempeñan, porque fueron llamados para ello o porque llegaron allí como fruto de un ascenso en el escalafón laboral. No están ahí por simple suerte ni están forzados a hacer lo que tienen que hacer. Ese trabajo le servirá para alcanzar unos objetivos personales de autorealización en la medida en que lo cumplen con una libertad responsable.

El trabajo debe ser un impulsor de la libertad de la persona, no algo limitante. No en el sentido en que cumple una obligación, aspecto que también forma parte del ejercicio de la libertad, sino en la libertad, sino en cuanto ese puesto de trabajo, cualquiera que sea, debe servir para expandir su libertad, para sentirse y ser más libre, precisamente logrando los objetivos propuestos y creciendo interiormente en la medida en que se van cubriendo etapas de la vida profesional.

No es libre quien simplemente hace lo que quiere en su trabajo. Es más libre quien hace lo que debe hacer yendo más allá de lo que le exige la estricta responsabilidad de un cumplimiento enmarcado en un manual de funciones. O sea la persona que libre y espontáneamente busca la excelencia en su trabajo y contribuye a un clima de trabajo en el que los demás también puedan expandir su libertad, realizarse laboral y personalmente. La libertad como compromiso

Es importante detenerse aquí un momento. La libertad no es sólo elección que permite hacer algo. Es poder hacerlo establemente y apuntando a objetivos cada vez más altos. Se trata de mirar la libertad en dos dimensiones complementarias a la de la elección: el compromiso con lo que se hace,

que genera identidad y pertenencia, y la aspiración a hacerlo lo mejor posible.

La libertad como compromiso supone la renovación permanente de tratar de hacer las cosas bien, como fruto de la preparación profesional adquirida y como resultado de una dedicación intensa al trabajo. Sin seriedad y estabilidad en la dedicación se recorta la libertad que ha llevado a hacer algo, a escoger o aceptar una tarea en una organización. Afrontar los problemas que surgen en el trabajo es una oportunidad para que la persona crezca en su compromiso, madure su libertad al vivirlo.

Si nos proponemos obrar libremente en todas las circunstancias que nos presenta el trabajo, tendremos continuas ocasiones de afirmar ese querer hacer bien las cosas que es como el corazón de la libertad. Lo cual quiere decir que tenemos esa constante intención aunque a veces no acertemos en los medios empleados para lograr los objetivos. Y surgen los fallos, los errores, las contradicciones provocadas por otros, subordinados o no a nuestra tarea. Viene a la mano la ocasión de recomenzar la tarea desde otro punto de vista, de rectificar el rumbo y de rehacer la parte del tejido de relaciones que conlleva todo trabajo, y que ha sufrido una ruptura por nuestra parte o por parte de otros. Lo que cabe destacar no es que haya sucedido lo negativo sino la capacidad de superarlo, que es sólo propio de una libertad que madura ante las dificultades.

Si libertad, en realidad, se conquista día a día, y exige ser buscada a través de los hechos, de los días y del vencimiento de todos los obstáculos que encontramos en el camino de nuestro trabajo. Saber ser libre, querer ser libre, intentar ser libre, atreverse a ser libre hasta las últimas consecuencias, son parte del recorrido de ese camino. Tener libertad, crecer en libertad, conseguir más libertad, no es fácil, es tarea ardua si se quiere perseverar en el intento por alcanzar la meta propuesta. Aún habiéndola alcanzado, enseguida se abren nuevas metas y, por tanto, el esfuerzo libre continúa.

### La libertad en peligro

Uno de los peligros que amenazan el ejercicio de la libertad es el capricho, la elección caprichosa y antojada. Hay personas que se sienten sin libertad porque se les obliga -por sobre sus caprichos- a hacer lo que deben hacer. Esas personas se acostumbran a obrar así y en lugar de adaptarse al trabajo acaban por adaptar el trabajo a su modo de ser, restándoles eficiencia en lo que hacen y dificultando la relación interpersonal. Sólo hacen lo que les gusta y terminan por gustarle sólo el modo como ellas lo hacen. Se vuelven islas dentro de la organización u operan como aisladores de una corriente de trabajo intensa.

Otros dos peligros para la libertad son la *indiferencia* y la *indecisión*. La primera proviene muchas veces de descuidar lo importante o de acostumbrarse a una única manera de hacer las cosas, de modo que predominan la falta de iniciativa y de creatividad. A la persona como que le da lo mismo hacer esto o aquello, le invade una rutina de fondo que afecta su ánimo o su claridad intelectual.

La indecisión paraliza las determinaciones que deben tomarse. Supuestamente por falta de estudio previo, pero muchas veces porque no se ha deliberado suficientemente sobre las diferentes alternativas, frente a las cuales es necesario adoptar una decisión, así conlleva equivocarse en los resultados o consecuencias de la misma. Pero es preferible decidirse, equivocarse y rectificar, que mantener un estado indefinido de incertidumbre sobre lo que debe hacerse. Esos peligros acechan continuamente y pueden hacer que desviemos la atención de lo que es verdaderamente importante en nuestro trabajo, centrándolo en las cosas secundarias, en las minucias, y no nos fijemos en el contenido, en el qué hacemos y para qué lo hacemos, no tanto en el cómo, sino que a esto último podamos conceder tregua o no reflejar ahí un aprendizaje continuo.

### La aspiración a lo mejor

Decía atrás que una forma de manifestar la libertad es la aspiración que conlleva a hacer cada vez mejor las cosas, podríamos decirlo de nuevo, la aspiración a la excelencia. No sólo en lo que se hace y en cómo lo hace sino en

quien lo hace, en su condición de persona con una intimidad y con una capacidad de apertura hacia los demás.

La libertad busca resultados lo antes posible, pero también se proyecta hacia el futuro. Es constantemente mezcla de realidad y de ideal. Real al obtener resultados concretos e ideal porque no se satisface, e s inconforme con esos resultados en la medida en que piensa que pudieron haber sido mejores y más en cantidad. No queremos que nuestro talento se desperdicie porque sería desperdiciar nuestra libertad. Por eso sentimos afán, tenemos ansiedad de encontrar nuevos resultados de nuestra propia capacidad y de la ajena. De ahí que un buen motor para despertar esta búsqueda y mantenerla viva es la motivación, siguiendo la clasificación de Pérez López, tanto extrínseca (retribución), como intrínseca (satisfacción) y trascendente (servicio).

La libertad opera también como fuerza liberadora en la medida en que la vida es proceso continuo de superación y de autosuperación. Normalmente nos comprometemos con las circunstancias materiales y económicas de un trabajo determinado pero junto a eso estamos buscando satisfacciones interiores y oportunidades de dar trascendencia a nuestro trabajo profesional.

Al principio de una vida profesional hay la tendencia a exigir resultados muy pronto, a tratar de tocar el cielo con las manos aspirando a una posición alta y a un salario lo más alto posible. La vida se encarga de enseñarnos que llegamos allá tras un proceso en la práctica más largo de lo que esperábamos y también más accidentado de lo que suponíamos. Porque en realidad esa elección inicial hay que conjugarla con el compromiso estable y con el crecimiento continuo hasta que llegue la madurez en los frutos. Estos no se le pueden pedir al árbol antes de tiempo, por mucho que se le riegue o abone.

### El escenario más ambicioso

La libertad pide a la persona ser semejante a los demás, y reconocer en lo que ella hace y en lo que ellos hacen la condición común de humanidad que los caracteriza a todos. Es decir, la libertad de cada uno no es una

libertad privilegiada sino una libertad vinculada a los demás a través de la convivencia. Ser semejante no es pretender uniformarse con las demás personas. Es simplemente convencerse de que la mejor afirmación de la personalidad es la que hace aparecer a la persona más humana, más cercana a los demás, más participativa de sus dones.

Podemos decir, por eso, que en esta dimensión, complementaria a la elección ínicila, la persona realiza su libertad en la permanente apertura a los otros. No tiene que ser algo plenamente consciente. Puede ser algo que inconscientemente se da porque las actitudes que se adoptan revelan que los demás son significativos de cara a uno mismo, se les tiene en cuenta, se trabaja con ellos o se trabaja para ellos., se sale de sí mismo para enriquecerse con lo bueno que ellos nos ofrecen y para ofrecerles lo mejor de nosotros mismos. De esta manera abrirse es también liberarse del estrecho círculo del yo, evitar el individualismo.

Quien piensa en los demás más que en sí mismo, elige ante todo el servicio, la cordialidad, la comprensión, el amor. Quien para sentirse libre tiene que atropellar la libertad de los demás (su verdad, su honra, sus opiniones, sus modos de ser) es esclavo de la peor ignorancia: el orgullo que valora más lo propio que lo ajeno. Los demás suman más valor que yo y complementan lo que me falta a mí. La libertad nos lleva ser singulares y *únicos* (personalidad). Es condición para ser *semejante*. Dicho de otro modo, es saber *ser uno mismo*, con perfil personal propio y auténtico, para abrirse a los otros de modo que estos capten quién viene al encuentro. La semejanza verdadera no acaba con la singularidad, la realza. Hay un afán de semejanza equivocado: hacer lo que hacen los otros sin pensarlo, vestir, hablar, creer como lo hacen ellos. Esto en realidad es envolverse en el anonimato de la impersonalidad (*se dice, se viste, se piensa, se cree, se hace ...*).

Si en la vida de una persona diferencias, pluralismo de elecciones, puntos de vista, criterios y opiniones diferentes, no hay personalidad. Una persona que no denota nada de esto se reduce a ser un número de una serie a la que simplemente podría

ponerse una etiqueta que dijera “del montón”. Si por el contrario, la singularidad de una persona es tal que se aparta de los demás, que se lleva a extremos llamativos, que además pueden ser extraños a los demás, esa singularidad es anormal, y caprichosa.

### Una libertad auténtica

La libertad y sus escenarios no dependen únicamente de la persona y de su trabajo. Una de las funciones de quien dirige es abrir espacios de libertad a la gente para que cumpliendo su tarea cada vez mejor se sienta también cada vez más libre, haciendo algo que le gusta y que produce la satisfacción de otros se benefician inmediatamente de ese trabajo, en forma de producto o de servicio. Abrir espacios de libertad es lograr que la gente esté motivada y produzca los resultados esperados. Cualquiera de las versiones contrarias son contrarias a la libertad auténtica: una persona motivada que no rinde o una que rinde y no está motivada, excluyendo la que encierra las dos negaciones, porque de ella puede esperarse muy poco, salvo que la sacuda un cambio.

La libertad auténtica se da en la medida en que asumo mis responsabilidades con conciencia de ser lo más importante que se espera de mí, y voy dando los resultados que soy capaz de producir. No por mi posición sino porque genero las respuestas posibles, o al menos algunas de ellas y soy consecuente en todo lo que eso representa: me decido, elijo, me comprometo y busco lo mejor, sabiendo que estoy rodeado de gente con la que debo colaborar, que me colaboran y que tienen una expectativa de mis resultados, lo cual me ayuda enormemente a no flaquear en el intento de hacer las cosas bien.

El sistema humano de la empresa se revela así como un sistema donde se conjugan las libertades de todos, no sólo la de quienes dirigen frente a, los dirigidos o la de estos frente a aquellos. Para que sea un todo significativo real tiene que haber espacios de libertad para todos, que a veces son fruto de negociaciones que indican que esos espacios no son absolutos, que tienen limitaciones y por ello no dejan de ser ámbitos de ejercicio de la libertad, en los que se busca que la libertad personal crezca no en detrimento de los demás sino con los demás.