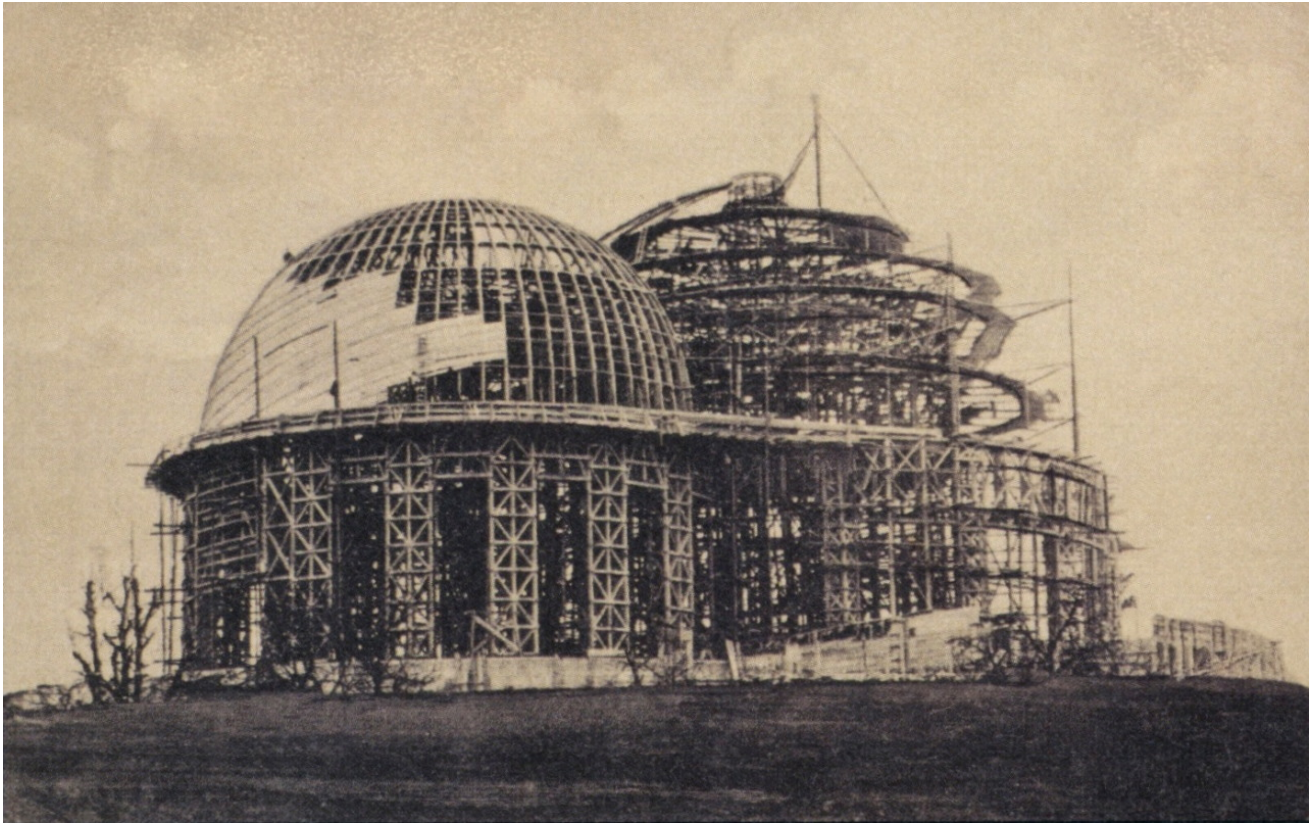


Rudolf Steiner sobre la creación de organizaciones saludables

Comprendiendo lo que es fundamental en trabajando juntos - desde la escuela hasta la fábrica

Por Seth Jordan¹



En el pasado se consideraba normal que las personas trabajaran toda su vida en el mismo trabajo. Hoy en día, obviamente, ese no es el caso, y no sólo porque la tecnología transforma las industrias tan rápidamente; toda nuestra forma de pensar sobre el trabajo ha cambiado. Si hoy le preguntas a alguien cuánto tiempo lleva trabajando en un empleo y te dice siete u ocho años, muchas veces lo dice con una sensación de vergüenza, como si debería haber dado algún paso más hacia adelante. Casi se puede oír la voz en su cabeza humillándoles: “¿Es esto realmente todo lo que vas a hacer con tu vida?”

Este artículo fue publicado el 12 de febrero de 2024 y se puede encontrar en thewholesocial.substack.com/p/rudolf-steiner-on-building-healthy-organizations. Fue traducido al castellano por Bruno Espinace y María Rosa Costa I Alandi.

The 7 Year Itch: Should I Stay or Should I Go?

Leaders, Ignore the 5-Year Rule at Your Peril

"Asking people to do the same job for years is cruel and unusual punishment," new research finds. 

Is it time to quit your job? Why workers get the 'three-year itch' — and when to resign

The '2 Year Itch' - No Longer Just for Millennials

Para muchos de nosotros es difícil encontrar satisfacción en nuestro trabajo, pero ¿por qué? Algunos dirán que es porque no estamos haciendo lo que amamos, pero ¿es realmente así de simple? Incluso cuando hacemos lo que amamos, claramente existen otros factores. Por ejemplo, las interacciones sociales pueden volverse tóxicas fácilmente, o no tenemos acceso al capital que necesitamos, o el proyecto se atasca en el papeleo, o el trabajo nos parece simplemente desesperado, como si apenas estuviera arañando la superficie de lo que realmente se necesita. Entonces, ¿cómo podemos trabajar juntos para que nuestra organización y las personas que la integran prosperen?

Para responder a estas preguntas podemos recurrir al reformador social y maestro espiritual del siglo XX, Rudolf Steiner, quien tuvo algunas de las ideas más perspicaces sobre los principios de la vida social; sobre cómo podemos trabajar con los demás de una manera saludable. La mayoría de los escritos sociales de Steiner se refieren a la cuestión de la transformación de la sociedad en general, y rara vez se ha escrito sobre este aspecto de su trabajo (cómo se relacionan sus ideas con grupos y organizaciones).

Desde el principio, sería bueno decir unas palabras sobre el resultado final; cómo es la realidad cuando una organización y las personas que la integran prosperan.

No sólo parece que las personas reporten niveles más altos de “satisfacción laboral” en las encuestas. Imaginemos, en cambio, que una persona se siente enteramente en el lugar correcto en el momento correcto, y que esta comprensión conduce a un “tremendo impulso de todas sus fuerzas”, hasta el punto de que considera su trabajo igualmente necesario “como en otros aspectos consideran el comer y el beber.”²

Sabemos que no podemos sobrevivir sin comer y beber. Ahora imaginemos que nos sentimos así con respecto a nuestro trabajo. Que fuera vital para nosotros. Que nos alimentara.

² Steiner, Rudolf. “The Science of the Spiritual and the Social Question,” en *Social Threefolding*. Forest Row: Rudolf Steiner Press, 2018. p. 58.

Polaridad dinámica: el “lema de la ética social”

Una de las formas más importantes en que Steiner describe la salud social se encuentra en lo que llamó el “Lema de la Ética Social”, y a lo que otros a menudo se refieren simplemente como el “Lema Social”:

Una vida social saludable se alcanza cuando: En el espejo de cada alma humana se refleja toda la comunidad y cuando en la comunidad vive la fuerza de cada uno de sus miembros.

En este breve axioma tenemos una clave para entender las organizaciones, pero necesitamos desentrañarla. Intentaremos esto de dos maneras: comparando el lema con observaciones similares que hizo Steiner, así como observando algunos ejemplos de cómo Steiner trabajó con organizaciones, específicamente, la escuela Waldorf y la fábrica de cigarrillos Waldorf-Astoria.

Lo primero que hay que decir sobre el Lema Social es que contiene lo que puede verse como la *polaridad fundamental de la vida social*: la tensión que existe entre lo individual y lo colectivo, entre la libertad de uno y la armonía de los muchos.

El hecho es que el interés propio de un individuo a menudo choca con los intereses de la comunidad; no encajan tan fácilmente. Así, encontramos que diferentes filosofías sociales tienden a favorecer a una u otra: o defienden a la comunidad a expensas del individuo, o al individuo a expensas de la comunidad.

En el Lema social, Steiner toma un rumbo diferente. Muestra cómo tanto el individuo como la comunidad sólo pueden prosperar si existe un cierto tejido entre ellos. La comunidad debe ser llevada conscientemente por sus miembros, debe vivir de alguna manera en cada uno de ellos. Y los miembros también deben ser llevados conscientemente por la comunidad, tiene que haber un lugar para ellos, para sus dones, para que su “fuerza” encuentre expresión. En cierto sentido, es un acto de reconocimiento mutuo; ambos necesitan ser vistos, ambos necesitan encontrar un hogar el uno en el otro.

Pero ¿qué significa realmente para un individuo mantener dentro de sí a toda la comunidad? Y aunque a menudo hablamos de empoderar a las personas, ¿qué se necesita realmente para hacerlo?

Percibiendo el todo

Steiner aborda esta primera cuestión en una serie de ensayos que escribió entre 1905 y 1906. Allí describe cómo, cuando las personas pueden superar sus propios intereses y trabajar juntas desinteresadamente, toda la comunidad está mejor. ¿Pero cómo se hace? Steiner no es un simple predicador de la moralidad. Sabe lo difícil que es superar el interés propio, por eso señala lo único que puede reemplazarlo:

Si un hombre trabaja para otro, debe encontrar en ese otro la razón de su trabajo; y si algún hombre trabaja para la comunidad, debe percibir y sentir el significado y el valor de esta comunidad, y lo que es como un todo vivo y orgánico.³

³ Steiner, Rudolf. “Anthroposophy and the Social Question.” Spring Valley: Mercury Press, 1982.

El interés propio no puede simplemente erradicarse, tiene que ser reemplazado por una *experiencia concreta del otro*. Tenemos que aprender a percibir el “significado y valor” de la comunidad, no como un ideal estático, sino como una realidad viva.

Primer ejemplo: una fábrica

Sin duda, uno de los lugares más difíciles para hacer esto debe ser una fábrica, donde el tamaño hace difícil entender toda la empresa, y donde el individuo generalmente se queda atrapado fabricando algún componente pequeño y aparentemente insignificante; la parte de una parte de una pieza. Pero eso también lo convierte en uno de los lugares más necesarios para hacerlo. Aquí está Steiner nuevamente, esta vez en su libro básico sobre transformación social, *Hacia una Renovación Social* (“Towards Social Renewal”):

En un organismo social sano, el trabajador no debería limitarse a permanecer frente a su máquina, preocupándose únicamente de su funcionamiento y nada más, mientras que sólo el [director] sabe qué pasa con los bienes producidos. El trabajador debe participar plenamente en todo el proceso, debe ser consciente de cómo su trabajo en la producción de bienes lo relaciona con la vida de la sociedad. El director de la empresa debería dejar periódicamente espacio para debates, tan importantes para el funcionamiento de la empresa como el propio trabajo, de modo que empresario y empleado puedan desarrollar un entendimiento común... Esta apertura y transparencia, encaminadas a desarrollar un entendimiento libre y mutuo, también incentivarán al empresario a gestionar el negocio de manera responsable y debidamente responsable.

Sólo alguien que no tenga idea de lo que la unidad interior con los demás, que surge a través de una empresa común, puede lograr en el ámbito social, considerará insignificante lo que acabo de decir.⁴

Así que Steiner no se refiere simplemente a que el trabajador individual perciba el todo, sino a una comprensión compartida, una “unidad interna”, que se desarrolla entre *todos* los trabajadores, incluida la dirección. Para hacer esto, los trabajadores deben estar “completamente involucrados en todo el proceso”, deben tener conversaciones periódicas con la gerencia, “tan importantes para el funcionamiento del negocio como *el trabajo en sí*” (el énfasis es mío).

Steiner lo describió con más detalle en una conversación con un colega, tomando como ejemplo la fábrica de cigarrillos Waldorf-Astoria. Así es como su colega caracterizó más tarde la conversación:

Lo esencial — decía [Steiner] en efecto — era crear para cada trabajador y empleado una imagen del conjunto de su trabajo y también de su lugar y entorno en el mundo. Empezó por la situación tal como era en la fábrica Waldorf-Astoria. Se debe informar a todos los empleados, hombres y mujeres, sobre todo el trabajo realizado en los demás departamentos. También se les debería dar una idea de la propia planta del tabaco, de las regiones donde se cultiva y de la civilización de los países afectados. Más allá de esto, se les debe informar sobre todo el proceso de distribución del producto terminado y los factores económicos y financieros involucrados... Cuando cualquiera que está involucrado en algún trabajo

⁴ Steiner, Rudolf. *Towards Social Renewal*, London: Rudolf Steiner Press, 1999. pp. 67-68.

productivo tiene una imagen de todo el proceso involucrado, su conciencia se amplía y su interés humano se enciende. Puede que continúe su trabajo en las secciones menos vistosas, pero se siente espiritualmente vinculado con todos los demás. Entonces la conexión social se vuelve real para él y el sentimiento de desapego ya no existe.

Rudolf Steiner pensó que esta ampliación de la conciencia podría lograrse mediante conferencias y cursos introductorios. Para cada empresa industrial debería elaborarse algo parecido a un plan de estudios de producción. También tenía en mente que se podría invitar a los trabajadores individuales a visitar otros departamentos de una fábrica; podrían ir primero como observadores y después tener oportunidades de participación práctica.⁵

Así que vemos que es esta ampliación de la conciencia, este encender el interés humano, lo que puede reemplazar al egoísmo. Por supuesto, es natural que una persona se deje llevar por el interés propio - sus propias necesidades y deseos suelen ser más reales para ella. Sólo a través de la educación y la experiencia concreta “la conexión social se vuelve real para él”.

Esto nos da una imagen clara de cómo trabajar para percibir a toda la organización. Y los pasos que establece (la creación de un “programa de estudios de producción” o un programa de estudios de servicio) podrían desarrollarse mañana en cualquier organización (¿quizás en la suya?). Pero, por supuesto, esta educación continua (este entrelazamiento de los trabajadores a través de cursos y debates regulares) les parecerá a muchos una pérdida de tiempo y dinero. Steiner responde que esto se debe a que no tienen ningún “sentido de lo que la unidad interior con los demás... puede lograr”. No se dan cuenta de lo productivo que podría ser realmente el trabajo de las personas, si fuera realmente vital e inspirador para ellos.

Empoderar a las personas

Pero ¿qué pasa con la otra parte del Lema Social? ¿Cómo podemos hacer posible que la “fuerza” del individuo encuentre su lugar adecuado?

Steiner habla en varios lugares sobre el mal uso de las capacidades humanas: cómo pisoteamos los talentos y dones de las personas. Toda la sociedad depende de esas capacidades; si no utilizamos lo que la gente tiene para ofrecer, entonces esto nos empobrecerá a todos. Es como si cada persona fuera una montaña de recursos espirituales, pero no supiéramos cómo extraerlos; uno tiene enormes reservas de hierro, pero le pedimos plata; otro tiene vetas profundas de cobre, pero pedimos níquel. Estamos desperdiciando los regalos de los demás. Necesitamos encontrar la manera correcta de sacarlos a la luz.

Steiner ya enfatiza esto en su primer libro, *La ciencia del conocimiento* (está hablando del lugar del individuo en la sociedad en general, pero, por supuesto, lo mismo puede decirse sobre el lugar del individuo en cualquier organización):

La cuestión es que el lugar [de una persona] dentro de su pueblo sea tal que pueda expresar plenamente la fuerza de su individualidad. Esto sólo es posible si el organismo social es tal que

⁵ Hahn, Herbert. “How the Waldorf School Arose from the Threefold Social Movement” in *Rudolf Steiner, Recollections by Some of his Pupils*. Golden Blade, 1958. pp. 62-63.

el individuo es capaz de encontrar el lugar donde ponerse a trabajar. No debe dejarse al azar si encuentran este lugar o no.⁶

Vuelve a tocar este punto en otro de sus primeros escritos:

Debemos crear las condiciones para que aquellas personas especialmente aptas para algún ámbito de la vida puedan ubicarse en él. Una profesión estará mejor asegurada cuando, fuera de sus condiciones naturales, sea capaz de incorporar a ella a las personas que, según su naturaleza, están mejor preparadas para ejercerla. Sin embargo, para crear esas condiciones es necesario reconocer y valorar a las personas que poseen esa aptitud.⁷

Por lo tanto, la tarea de llevar “a su plena expresión” la fuerza del individuo es una tarea que hoy necesita ser facilitada conscientemente (“no debe dejarse al azar”), y requiere reconocimiento y aprecio. Como veremos, esta no es sólo tarea del gerente, todos somos responsables de ella y es mucho más difícil de lo que solemos pensar. El caso de la primera escuela Waldorf es ilustrativo a este respecto.

Segundo ejemplo: una escuela

Como institución cultural, una escuela depende, por encima de todo, de la capacidad y la inspiración de cada maestro y profesor. No existe una receta sobre qué enseñar, ni una receta a seguir. Cuando un profesor se ve frente a sus alumnos y tiene que decidir, al instante, cuál es la idea que aportar, o la próxima experiencia que les guíe, en esos momentos la educación es siempre improvisación.

Lo que hacen los profesores puede depender sólo en pequeña medida de lo que estimulen en ellos los estándares generales de la teoría educativa abstracta. Más bien debe nacer de nuevo, en cada momento de su actividad, a partir de su comprensión viva del ser humano en desarrollo.⁸

Esa inspiración e improvisación requieren libertad (no pueden ser dirigidas desde afuera), por lo que los docentes deben ser autodirigidos, “autogestionados”. Para ello, Steiner recomendó una forma organizativa que describió como de naturaleza “republicana”. En ella no hay ningún director autocrático que dirija a los profesores, ni la tiranía del gobierno democrático de la mayoría. En cambio, la escuela está guiada por un “colegio de profesores”.

El colegio tiene dos funciones. Por un lado, debe ser una verdadera universidad, o “academia de formación”, para los profesores; los profesores deben estudiar juntos continuamente, enseñarse unos a otros y aprender de la experiencia de los demás. Esto está en línea con el énfasis actual en la educación continua y las “organizaciones de aprendizaje”, y Steiner lo describe como el “alma y espíritu” de la escuela:

⁶ Steiner, Rudolf. *The Science of Knowing – Outline of an Epistemology Implicit in the Goethean World View*. Spring Valley: Mercury Press, 1996. p. 108.

⁷ Steiner, Rudolf. “On the problem of the journalist and critic. On the occasion of the death of Emil Schiff on January 23, 1899.” GA 31. (Actualmente inédito.)

⁸ Steiner, Rudolf. “The Pedagogical Basis of the Waldorf School,” de Francis Gladstone’s *Republican Academies*. Steiner Schools Fellowship Publications, 1997. p. 9.

Ninguna escuela en la que esta reunión regular de los profesores no sea lo más importante, está realmente viva... Este es el verdadero propósito de las reuniones de profesores/colegiales, estudiar el desarrollo humano, para que un conocimiento real del ser humano fluya continuamente a través de la escuela.⁹

Por otro lado, el colegio de profesores dirige la escuela. Para hacer esto, todo el colegio de profesores debe facultar a los docentes individuales para que supervisen ciertas tareas administrativas (es decir, mantenimiento, contratación, marketing, etc.) durante un período de tiempo. No es que los profesores tengan que hacer estas tareas, simplemente las están supervisando; la idea es que la administración tiene que estar alineada con la inspiración de los profesores y surgir de ella.

De esta manera, la escuela pasa a estar dirigida por los profesores. Los profesores no son sólo empleados, la tienen a su cargo. Son responsables tanto del “alma y el espíritu” de la escuela como del cuerpo: el funcionamiento externo de la escuela. Imagínense cómo esto por sí solo podría empoderar a los docentes y afectar su perspectiva general.

De modo que a los profesores se les da total libertad en el aula; se les pide que enseñen y se aconsejen mutuamente en el colegio; y se les pide que supervisen determinadas tareas administrativas en nombre del conjunto. En todos estos lugares sus fortalezas individuales pueden encontrar expresión.

Pero incluso con una forma organizativa así (incluso creando condiciones como estas) sigue siendo difícil empoderarnos unos a otros porque requiere que nos *reconozcamos y apreciemos* unos a otros. Y la realidad es que a menudo no somos tan rápidos en ver los atributos positivos de los demás; A menudo nos resulta más fácil criticar que elogiar.

Esto significa que una organización saludable (una organización donde las personas trabajan bien juntas y se sienten unidas y realizadas) requiere que las personas trabajen *activamente* para superar sus simpatías y antipatías personales y simplemente traten de cultivar el interés mutuo.

Esto no siempre fue así en la primera escuela Waldorf, y Steiner se apresuró a señalar lo desastroso que es cuando la mala voluntad envenena el ambiente entre las personas:

Lo que hace una persona debe fluir hacia los demás, hacia las fuerzas del grupo. Debe haber una apreciación gozosa de los logros individuales. [Actualmente] no hay buena voluntad... Si trabajo y no pasa nada, es paralizante. La crítica negativa sólo se justifica si va acompañada de una crítica positiva. Hay indiferencia ante los logros positivos. La gente se embrutece si nadie se da cuenta de lo que logra.¹⁰

Es fácil sentirse indiferente u hostil el uno hacia el otro; se necesita trabajo para cultivar el interés y la confianza. Pero sin ellos, nuestro trabajo no puede fluir en conjunto –no puede fluir “hacia las fuerzas del grupo” — y, en cambio, nuestros colegas se retraen sobre sí mismos; sus fuerzas, sus fortalezas, están cojas.

Así que uno sólo puede esperar que trabajar en una organización así no sea un sueño utópico, sino un camino difícil, un camino en el que constantemente surgen nuevos obstáculos entre nosotros y en el que la gente vuelve a caer una y otra vez sintiéndose herida, molesta y crítica. el uno del otro. Pero

⁹ Steiner, Rudolf. *Kingdom of Childhood*, Lecture 7. De Francis Gladstone's *Republican Academies*. p. 2.

¹⁰ Steiner, Rudolf. *Conferences with Teachers*, Vol 3, de Francis Gladstone's *Republican Academies*. pp. 18-19.

esto es inevitable dondequiera que las personas trabajen juntas: nuestras personalidades se irritan entre sí. Es incómodo.

La única pregunta es: ¿qué es lo que nos esforzamos en nuestro trabajo conjunto y cómo llegamos allí? Si buscamos salud real (que las personas se sientan nutridas por su trabajo y que un espíritu más profundo entre en el trabajo entre nosotros), entonces las ideas de Steiner son una especie de mapa que puede señalar el camino a través de este terreno rocoso.

Los dos mandatos básicos de una organización saludable

Basándonos en el Lema de la Ética Social de Steiner, así como en las indicaciones específicas que dio a las organizaciones, podemos decir que existen al menos dos mandatos esenciales sobre cómo debemos esforzarnos para trabajar juntos dentro de una organización:

- Debemos esforzarnos por ayudar a todos los trabajadores a percibir la organización en su conjunto: los pormenores de sus actividades cotidianas, así como su propósito más amplio, el “significado y valor” del trabajo.
- Debemos esforzarnos por capacitar a cada trabajador para que encuentre su lugar adecuado en la organización: el lugar donde mejor pueda desarrollar sus talentos en un momento dado.

Es importante enfatizar que las tareas anteriores nunca se completan; son un trabajo continuo. Los talentos de una persona nunca están estancados: lo que tiene para aportar evoluciona constantemente a medida que se desarrolla y crece. Y la organización está siempre cambiando, por eso las discusiones y el trabajo entre compañeros deben ser regulares y continuos. Como dice Steiner en sus ensayos de 1905-1906, un trabajador necesita experimentar lo que es una comunidad u organización como un “todo vivo y orgánico”. En esos ensayos continúa diciendo que:

Sólo puede hacer esto cuando la comunidad es algo distinto y muy diferente de una totalidad más o menos indefinida de hombres individuales... Todo el cuerpo comunitario debe tener una misión espiritual, y cada miembro individual del mismo debe tener la voluntad de contribuir al cumplimiento de esta misión. Todas las vagas ideas progresistas, los ideales abstractos de los que tanto se habla, no pueden presentar tal misión... En cada miembro, hasta el más pequeño, este Espíritu de la Comunidad debe estar vivo.¹¹

Esta “misión espiritual” es la estrella de la organización: lo que busca, el “significado y valor” de su trabajo. Este no puede ser un ideal vago y abstracto o, en última instancia, no tendrá la fuerza para motivarnos verdaderamente. La organización tiene que esforzarse por realizar y encarnar algo en el mundo, en el contexto de las luchas en curso de la sociedad. Esta es una parte esencial de cómo el trabajador desarrolla una percepción de toda la organización, al llegar a comprender cómo su trabajo contribuye al conjunto de la sociedad (“el trabajador debe involucrarse plenamente en todo el proceso, debe ser consciente de cómo su trabajo en producir los bienes lo relaciona con la vida de la sociedad...”)

Y así podemos ver cómo el Lema Social (el “Lema de la Ética Social”) contiene en sí la promesa de una verdadera salud social. Nos muestra lo que hay que hacer, por difícil que sea: luchar tanto por la

¹¹ Steiner, Rudolf. “Anthroposophy and the Social Question.” Spring Valley: Mercury Press, 1982.

libertad del individuo como por la armonía del conjunto, no favoreciendo a uno sobre el otro, sino volviéndolos uno hacia el otro. En lugar del choque de intereses opuestos, se interesan el uno por el otro.

Es este interés concreto en el trabajo en sí y su efecto en el mundo, así como la experiencia de que los colegas y la comunidad están realmente interesados en nosotros y que hay un lugar donde encajamos, donde podemos aportar nuestras fortalezas y dones, lo que puede unificar el lugar de trabajo y nutrirnos como individuos. Ciertamente esto no es fácil de lograr. Pero, aun así, vale la pena esforzarse.

