

LO QUE LA NR-1 NO DICE —
Y LO QUE NINGUNA NORMA DIRÁ JAMÁS SOBRE TI

¿QUIÉN ERES TÚ?

UNA INVITACIÓN
A LA VERDADERA
SÁLUD HUMANA
EN LAS ORGANIZACIONES

Marcello de Souza



marcellodesouza.com.br

¿QUIÉN ERES TÚ?

**Lo que la NR-1 no
dice — y lo que
ninguna norma
dirá jamás sobre ti**

DR. MARCELLO DE SOUZA

© 2026 Marcello de Souza | Coaching & Você

All rights reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise — without the prior written permission of the author.

marcellodesouza.com.br

Antes de comenzar

Siempre lo supe.

No necesité una crisis, un colapso ni una legislación para darme cuenta de que algo estaba fundamentalmente mal en la forma en que tratamos a las personas dentro de las organizaciones. Cuando todavía estaba del otro lado — gestionando grandes equipos, entregando proyectos, exigido por números — ya lo sentía. Ya veía lo que nadie nombraba. La persona que entregaba todo y llegaba a casa sin poder explicar por qué se sentía tan vacía. El líder que sabía el nombre de cada meta, pero ya no sabía su propio nombre — el real, el que existe antes del cargo.

Fue precisamente eso lo que me hizo dar un giro. No hacia una nueva carrera. Hacia una pregunta que cargo desde hace más de 28 años y que todavía no tiene una respuesta fácil:

¿Qué estamos haciendo con el ser humano dentro de las organizaciones — y qué está haciendo el ser humano consigo mismo?

Este ebook no trata sobre la NR-1 — la norma federal brasileña de salud y seguridad en el trabajo, actualizada recientemente para hacer obligatoria la gestión de los riesgos psicosociales en el entorno laboral. La norma es el pretexto — el momento en que la ley finalmente reconoció lo que ya venía ocurriendo desde hacía décadas. Pero lo que vas a encontrar aquí es otra cosa.

Vas a encontrar preguntas que quizá estés evitando. Vas a encontrar a la persona que sirve el café, al director, a quien limpia el baño — y vas a reconocer en cada uno de ellos algo que tal vez también sea tuyo. Vas a encontrar a RR. HH. — no como área, sino como ser humano que eligió esa profesión por una razón que el sistema ha pasado años enterrando bajo procesos y métricas.

Y si tienes el valor de llegar hasta el final, te vas a encontrar a ti mismo.

No al profesional. A ti.

Índice

I La Pregunta que Desinstala

II Lo que Llamamos Salud Mental — y lo que Realmente Es

III La Organización como Reflejo del Inconsciente Colectivo

IV Ser y Tener — la Incompatibilidad que Nadie Nombra

V La Adicción Invisible al Rendimiento

VI El Miedo que lo Mueve Todo — y que Nadie Nombra

VII El Éxito que Nos Fracasó

VIII La Muerte que No Tiene Nombre

IX El Espejo que la NR-1 Nos Ofrece

X Felicidad Organizacional — en el Sentido que Importa

XI Para el Profesional de Recursos Humanos

XII Las Cinco Preguntas que Reconstruyen una Identidad

XIII El Territorio que Abandonaste



“
Si nadie me lo pregunta, lo sé. Si quiero explicárselo a quien
me lo pregunta, ya no lo sé.
— San Agustín, sobre el tiempo. Y sobre nosotros.

—|— LA PREGUNTA QUE TE DESINSTALA ¿PUEDES DECIRME QUIEN ERES?

Hago esta pregunta desde hace 28 años. En salas de dirección, en talleres con líderes de empresas globales, en conversaciones con colaboradores que nunca imaginaron que alguien les preguntaría algo así. Y lo que sucede en los primeros segundos después de que la pregunta cae en el aire es siempre lo mismo — sin importar el nivel jerárquico, el salario o el tamaño de la credencial:

Un silencio que lo dice todo.

No es timidez. No es modestia. Es algo mucho más profundo y mucho más perturbador: la mayoría de las personas que pasan cuarenta, cincuenta, sesenta horas semanales dentro de una organización genuinamente no saben responder esa pregunta sin titubear.

Empiezan por el cargo. Retroceden. Lo intentan con la formación. Se detienen. Mencionan a la familia. Vacilan. Y en medio de esa búsqueda, algo se revela — no lo que la persona va a decir, sino lo que ya no consigue acceder.

San Agustín describió esto sobre el tiempo con una precisión que ha atravesado quince siglos: si nadie me lo pregunta, lo sé; si quiero explicárselo a quien me lo pregunta, ya no lo sé. Él hablaba del tiempo. Pero estaba describiendo, con exactitud, lo que la cultura organizacional moderna ha hecho con la identidad humana.

Existes mientras nadie te cuestiona. Funcionas, entregas, apareces, respondes, produces. Pero cuando alguien — o tú mismo, en un raro momento de silencio — pregunta quién está haciendo todo esto, la respuesta desaparece.

El día que termina como un día más

Piensa en alguien que conoces. O en ti mismo.

Te despiertas. Revisas el teléfono antes de levantarte. Enfrentas el tráfico o abres la laptop. Asistes a reuniones. Respondes correos. Tomas decisiones. Resuelves conflictos. Entregas. Repites. Cierras la computadora. Llegas a casa.

Y cuando llegas — cuando la puerta se cierra y el silencio de la casa sustituye el ruido del día — ¿qué queda?

No una sensación de día vivido. No la satisfacción de haber estado presente en algo que importaba. No el recuerdo de un momento en que algo genuinamente humano sucedió entre tú y otra persona.

Queda el cansancio. Y la conciencia vaga, casi insoportable de reconocer, de que mañana será igual.

Un día más. No un día. Uno más.

Esa distinción parece pequeña. No lo es. Es la diferencia entre una vida que se está viviendo y una vida que se está cumpliendo. Entre existir y aparecer. Entre ser y funcionar.

Y lo más perturbador: la mayoría de las personas que viven así no consiguen nombrar qué está mal. No están en crisis clínica. No han sido diagnosticadas con nada. Desde el punto de vista de cualquier sistema de gestión, están bien. No están bien.

EL SECUESTRO QUE NADIE PERCIBE PORQUE OCURRE DESPACIO

La cultura organizacional no rompe a las personas. Hace algo más sofisticado y más difícil de nombrar: las normaliza.

Sustituye sueños por metas. Sustituye identidad por cargo. Sustituye presencia por disponibilidad. Sustituye curiosidad por conformidad. Y lo hace tan despacio, tan sistemáticamente, con tantas recompensas puntuales en el camino — el ascenso aquí, el bono allá, el reconocimiento público en una reunión — que cuando la persona percibe lo que se perdió, ya no consigue distinguir qué es suyo de lo que el sistema instaló en ella.

No es una conspiración. Es diseño. Un diseño que nadie eligió conscientemente, pero que todos reproducen — porque fue lo que aprendieron que significaba ser profesional. Ser responsable. Estar comprometido.

¿Y los sueños? Los sueños fueron siendo enterrados. No de una vez — eso habría sido demasiado dramático, demasiado visible. Fueron archivados como inmadurez. Como romanticismo de quien todavía no entendió cómo funciona el mundo. Como un lujo que no se puede tener cuando hay cuentas por pagar y una carrera por construir.

Hasta que un día — no un día específico, porque ese día nunca tiene fecha — la persona se da cuenta de que ya no sabe qué sueña. No por falta de imaginación. Porque desaprendió a darse permiso.

¿Cuándo fue la última vez que quisiste algo — no por lo que eso te daría, sino por lo que eso significaría?



LO QUE LLAMAMOS SALUD MENTAL Y LO QUE REALMENTE ES

LA SALUD MENTAL NO ES AUSENCIA DE ENFERMEDAD

Necesito empezar por aquí porque es donde casi todo lo que se dice sobre el tema se equivoca. La salud mental se convirtió en agenda. En campaña. En mes, color, lazo, emoji. Se convirtió en beneficio corporativo, app de meditación, sala de descompresión con pufs de colores.

Y en medio de tanto ruido sobre salud mental, lo que la salud mental realmente es quedó todavía más escondido.

La Organización Mundial de la Salud define la salud mental como un estado de bienestar en el cual el individuo realiza sus propias capacidades, puede enfrentar el estrés normal de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y es capaz de contribuir con su comunidad. Es una definición funcional. Útil para legislar, para crear protocolos, para medir. Y completamente insuficiente para describir lo que significa estar mentalmente sano de verdad.

Porque la salud mental no es funcionalidad. No es productividad. No es la capacidad de soportar el estrés sin colapsar.

La salud mental es la capacidad de ser quien eres — entero, contradictorio, imperfecto — sin tener que fragmentarte para sobrevivir al entorno en el que vives.

Esa distinción cambia todo. Porque según el criterio de la OMS, la persona que llega a casa cada día a un día más puede ser perfectamente saludable. Está funcionando. Está produciendo. Está soportando el estrés sin colapsar.

Según el criterio real — la pregunta de si consigue ser quien es, si tiene acceso a lo que siente, si consigue nombrar lo que quiere, si mantiene contacto con lo que le da sentido — está en un sufrimiento profundo. Un sufrimiento que no tiene código en la CIE. Que no genera una baja médica. Que no activa ninguna alarma. Un sufrimiento que funciona.



LO QUE EL SISTEMA NERVIOSO SABE QUE RR. HH. NO MIDE

Stephen Porges pasó décadas estudiando el sistema nervioso autónomo y llegó a una conclusión con implicaciones devastadoras para el mundo organizacional: el organismo humano no distingue entre amenaza física y amenaza social. La humillación pública en una reunión activa el mismo sistema de supervivencia que activaría un depredador. La incertidumbre crónica sobre el propio empleo mantiene al organismo en un estado de alerta permanente — el mismo estado que sería adecuado para atravesar un bosque peligroso, pero que destruye al organismo cuando se convierte en el estado por defecto de una vida profesional. Lo que esto produce, a lo largo de meses y años, no es burnout. Burnout es el nombre que damos cuando el sistema finalmente colapsa. Lo que ocurre antes del colapso — y que dura mucho más tiempo — es un estado de apagado funcional. El organismo corta el acceso a lo que es metabólicamente costoso y no esencial para la supervivencia inmediata: la creatividad, la empatía, la curiosidad, la presencia genuina, la capacidad de importarle algo a alguien de verdad.

La persona sigue funcionando. Pero lo que la hace humana va quedando atrás. Y nadie lo nota. Porque los indicadores que las organizaciones miden — asistencia, entrega, comportamiento en las reuniones — siguen dentro de lo normal.

EL FALSO SELF QUE APRENDE A SONREÍR

Donald Winnicott describió el falso self como la estructura psíquica que un ser humano construye cuando el entorno no ofrece condiciones para que el self verdadero exista con seguridad.

Winnicott hablaba de los niños. Pero el mecanismo no se detiene en la infancia. Se repite en cualquier entorno que exija conformidad como condición de pertenencia — y la mayoría de las organizaciones son exactamente ese tipo de entorno.

El falso self organizacional es la versión de ti que el sistema aprueba. La que está de acuerdo en las reuniones correctas. La que disiente en las dosis permitidas. La que demuestra compromiso dentro de los formatos reconocidos. La que sonríe cuando se espera que lo haga. La que no lleva el problema personal al trabajo — como si el ser humano fuera divisible.

Ese falso self es competente. Está adaptado. Es frecuentemente ascendido. Y está exhausto. Con un agotamiento que no viene del trabajo — viene del esfuerzo permanente de ser una versión de uno mismo que no es real.

La autoestima no es gustarte a ti mismo. Es tener acceso a ti mismo.

EL VACÍO EXISTENCIAL TIENE DIRECCIÓN

Viktor Frankl sobrevivió a Auschwitz y llegó a una conclusión que ninguna circunstancia ha logrado invalidar: lo que sostiene a un ser humano no es el placer, no es el confort, no es la ausencia de sufrimiento. Es el sentido.

La persona que limpia el mismo pasillo desde hace doce años sin que nadie jamás le haya preguntado cómo está — no como protocolo de encuesta de clima, sino de verdad. El director que toma decisiones que mueven millones y llega a casa sin poder explicarle a su hijo de ocho años qué hace, por qué lo hace, qué tiene eso que ver con quién es él. El analista de RR. HH. que implementa un programa de bienestar a las nueve de la mañana y a las tres de la tarde recibe un despido colectivo para comunicar.

Todos en el mismo vacío. Con nombres diferentes. Con salarios diferentes. Con la misma pregunta sin respuesta:

¿Para qué, al final, todo esto?

— III — LA ORGANIZACION COMO REFLEJO DEL INCONSCIENTE COLECTIVO

Donde reina el amor, no hay voluntad de poder; y donde predomina el poder, falta el amor.

— Carl Gustav Jung

LO QUE ESCUCHAN LAS PAREDES

Existe un fenómeno que pocos se atreven a nombrar: las organizaciones no están hechas de procesos. Están hechas de personas. Y las personas no entran a la oficina como tablas en blanco — llevan consigo miedos, carencias, deseos, traumas, necesidades de pertenencia y de reconocimiento que se han formado a lo largo de toda una vida.

Cuando pones a doscientas, trescientas, mil personas dentro de un sistema, lo que emerge no es solo una estructura funcional. Es una dinámica emocional colectiva — un inconsciente organizacional que opera entre bastidores en cada decisión, cada reunión, cada conflicto que parece ser sobre procesos pero que en realidad es sobre algo mucho más antiguo y mucho más profundo.

Wilfred Bion, psicoanalista que dedicó su vida a estudiar la psicología de los grupos, demostró que todo grupo humano funciona en dos registros simultáneos: el registro de la tarea — aquello para lo que el grupo se reúne a hacer — y el registro del supuesto básico — aquello que el grupo está haciendo emocionalmente mientras cree que solo está trabajando.

Un grupo puede estar oficialmente discutiendo estrategia de mercado. Emocionalmente, puede estar huyendo de un conflicto que nadie quiere enfrentar. Puede estar buscando un líder mesiánico que lo resuelva todo. Puede estar unido no por un propósito, sino por el miedo compartido a un enemigo externo — real o inventado.

Esos supuestos básicos no aparecen en el acta de la reunión. Pero determinan todo lo que sucede en ella.

LA EMPRESA COMO FAMILIA DISFUNCIONAL

Existen organizaciones que operan como familias enteras trasladadas al entorno corporativo — y nadie lo percibe porque el lenguaje de los negocios enmascara perfectamente la dinámica relacional que hay detrás.

La empresa paternal es aquella en la que el fundador o el CEO ocupa el lugar del padre — protector, pero controlador. Las decisiones se centralizan no por estrategia, sino por una necesidad de mantener el control que proviene de una historia personal que el líder no siempre reconoce. Los colaboradores se infantilizan — esperan autorización, piden permiso, evitan la autonomía como quien evita el castigo de un padre rígido.

La empresa narcisista es aquella que existe para reflejar la grandiosidad de quien la fundó. La misión real no es la que está en el cuadro de la recepción — es alimentar la imagen de un líder que necesita el espejo permanente de la organización para sentirse completo. Quienes cuestionan son expulsados. Quienes confirman son premiados. Y lo que se llama cultura fuerte es, en realidad, rigidez defensiva.

La empresa paranoica ve amenazas en todo. El secretismo es excesivo. La confianza es escasa. La innovación se asfixia porque innovar exige confianza, y la confianza es exactamente lo que la cultura paranoica no consigue producir.

La empresa evitativa huye de todo conflicto. Las reuniones son armónicas — e improductivas. Los problemas reales se sortejan con amabilidad. El resultado es una organización que parece saludable por fuera y se pudre por dentro — porque los conflictos no desaparecen cuando se evitan. Hacen metástasis.

La empresa dependiente no funciona sin un salvador. La organización entera externaliza la responsabilidad de pensar y decidir hacia una figura que supuestamente tiene las respuestas que ella misma no consigue producir.



LO QUE NADIE VE PORQUE TODOS PARTICIPAN

Lo más perturbador de estos patrones no es que existan. Es que son invisibles para quienes viven dentro de ellos. Como el pez que no sabe qué es el agua, los participantes de una cultura organizacional disfuncional no la perciben — porque es el único entorno que conocen.

Y cuando alguien de fuera señala lo que está sucediendo, la reacción del sistema es casi siempre la misma: rechazo. No por mala fe. Por autopreservación. Porque reconocer la disfunción exigiría mirar lo que la sostiene — y lo que la sostiene es, con frecuencia, el material emocional no procesado de quien está en la cima.

No es posible transformar una cultura organizacional sin comprender que es un espejo amplificado de la psique de quien la creó y de quien la mantiene. Los procesos son la superficie. Las dinámicas emocionales son la estructura.

¿Tu organización discute procesos — o reproduce sistemas emocionales que nunca nadie nombró?



LÍDER
DO ANO
2022

RESIGNADO

RESISTENTE

TRANSICION

DESEMPENHO



GESTÃO
DE ALTO
DESEMPENHO



DISCIPLINA
FOCO
METAS
PERFORMANCE



—IV— SER Y TENER LA INCOMPATIBILIDAD QUE NADIE NOMBRA

ERES LO QUE TIENES. ¿O NO?

Erich Fromm vio esto antes que casi todo el mundo. En 1976 publicó *¿Tener o ser?* — un libro que debería ser lectura obligatoria en cualquier escuela de negocios — y describió con precisión lo que la civilización moderna había hecho con la identidad humana.

Construimos una cultura basada en el tener. Eres lo que posees, lo que acumulas, lo que ostentas. Incluso — y aquí está lo que las organizaciones hacen con particular sofisticación — eres lo que produces, lo que entregas, lo que logras profesionalmente.

El cargo es identidad. El ascenso es valor. El salario es la medida de cuánto importas. Y el ser — aquello que eres cuando no tienes nada que mostrar, cuando el cargo desaparece, cuando la empresa cierra, cuando llega la jubilación y la credencial queda en un cajón — ese ser se ha ido quedando sin espacio. Sin voz. Sin oxígeno.

¿Quién eres cuando no tienes nada que demostrar?

No es una pregunta filosófica abstracta. Es la pregunta más práctica que existe. Porque la respuesta define si tienes una vida o si tienes una carrera que está consumiendo una vida.

LO RACIONAL Y LO RACIONALIZANTE

Hay una distinción que utilizo en mi trabajo con líderes y que rara vez encuentro nombrada con precisión en otro lugar: la diferencia entre pensar racionalmente y racionalizar.

Pensar racionalmente es usar la razón para comprender la realidad — incluyendo la realidad interna: lo que sientes, lo que necesitas, lo que de verdad te está pasando.

Racionalizar es usar la razón para justificar lo que ya decidiste — generalmente para no tener que sentir lo que la decisión real exigiría sentir.

“No puedo dejar este trabajo ahora porque tengo responsabilidades.” Puede ser pensamiento racional. Puede ser la racionalización de un miedo que la persona no quiere nombrar. “Estoy bien, solo estoy cansado.” Puede ser una evaluación honesta. Puede ser la racionalización de una enfermedad que todavía no está dispuesta a ver.

La cultura organizacional es una máquina de producción de racionalización. No por mala intención — por necesidad de funcionamiento. Un entorno que le pidiera a cada persona procesar emocionalmente cada decisión que toma sería inoperable. Entonces se aprende a pensar sin sentir. A decidir sin percibir. A funcionar sin estar presente.

Y el precio de ese aprendizaje se paga en casa. En el silencio después de que la puerta se cierra. En el cansancio que no se va después de que termina el fin de semana.

AUTOESTIMA Y AUTOAMOR — LO QUE NADIE ENSEÑÓ

La autoestima no es creer que eres bueno. No es confianza. No es la capacidad de presentarte bien en una entrevista o de hablar con seguridad en una reunión de directorio.

La autoestima es la capacidad de tener acceso a ti mismo. De saber lo que quieres — no lo que el sistema quiere de ti. De saber lo que sientes — no lo que sería adecuado sentir en esa situación.

Y el autoamor — una palabra que el mundo corporativo todavía no sabe pronunciar sin incomodidad — no es narcisismo. Es la capacidad de tratarte a ti mismo con la misma consideración con la que tratas a las personas que dices amar. De poner un límite cuando algo está destruyendo tu salud — incluso cuando el sistema recompensa a quien no lo pone.

La mayoría de las personas que trabajan en organizaciones nunca aprendieron esto. No porque sean incapaces. Porque nadie les enseñó. Y porque al sistema le interesa que no lo sepas.

Esto no es cinismo. Es lo que la NR-1 intentaba regular. El legislador vio el resultado de décadas de un sistema que extrajo el máximo del ser humano sin devolver las condiciones mínimas de integridad.

— V — LA ADICCIÓN INVISIBLE AL DESEMPEÑO QUÉ SUCEDE CUANDO EL TRABAJO SE CONVIERTE EN LA DROGA

El hombre es un ser que se acostumbra a todo — y creo que esa es la mejor definición que se puede dar de él.

— Fiódor Dostoievski

CUANDO EL TRABAJO SE CONVIERTE EN LA DROGA

Existe una adicción que no aparece en ningún manual diagnóstico. No involucra sustancias. No produce síntomas visibles de abstinencia. Y es, probablemente, la dependencia más prevalente y menos reconocida del mundo corporativo: la adicción al desempeño.

Muchas personas no trabajan en exceso porque lo necesiten. Trabajan en exceso porque se han vuelto dependientes de la validación que produce el trabajo. El reconocimiento. El elogio. El ascenso. La sensación de importancia. El cargo. El mensaje del jefe que produce, en el sistema nervioso de quien lo recibe, el mismo efecto que una dosis de dopamina en un circuito de recompensa ya condicionado.

La neurociencia ayuda a entender el mecanismo. El sistema dopaminérgico mesolímbico — el mismo circuito implicado en la adicción química — responde no solo a sustancias, sino a cualquier estímulo que el cerebro haya asociado a la recompensa. Cuando el reconocimiento profesional se convierte en la principal fuente de valor personal, la tolerancia aumenta. La búsqueda se intensifica. Y la abstinencia — que aquí se llama vacaciones, jubilación, o simplemente un fin de semana sin correos — produce un vacío que no es aburrimiento. Es colapso de identidad.

LA PERSONA QUE NO PUEDE DETENERSE

Conoces a esa persona. Tal vez seas tú.

Es la que revisa el teléfono en la cena de cumpleaños. La que responde correos de madrugada no porque la urgencia lo exija, sino porque el silencio le molesta más que el cansancio. La que planea las vacaciones con culpa y vuelve antes de tiempo. La que, al ser preguntada qué hizo el fin de semana, cuenta lo que avanzó del trabajo — y lo presenta como un logro.

Esa persona no está siendo dedicada. Está siendo secuestrada por un circuito de recompensa que ni siquiera percibe. Porque la cultura llama a esto excelencia. Compromiso. Ambición.

Byung-Chul Han describió el mecanismo con precisión: la sociedad del rendimiento sustituyó a la sociedad disciplinaria. Ya no es necesario que alguien de fuera imponga la explotación. El sujeto del rendimiento se explota a sí mismo — y cree que está ejerciendo libertad.

Eso es la adicción al desempeño: la persona que se destruye creyendo que se está construyendo.

LO QUE SUCEDE CUANDO LA MÁQUINA SE DETIENE

La prueba más reveladora de esta adicción no es el exceso de trabajo. Es lo que ocurre en su ausencia.

La jubilación anticipada que produce depresión en ejecutivos que “lo tenían todo”. La baja médica que genera más sufrimiento que la enfermedad que la causó. Las vacaciones que deberían restaurar y que producen ansiedad. El domingo por la noche que pesa, no porque el trabajo sea malo, sino porque el vacío de no trabajar es insoportable.

Cuando la máquina se detiene, lo que aparece no es descanso. Es la pregunta que estaba siendo silenciada por el ruido de la producción permanente:

Si no estoy produciendo, ¿quién soy?

—VI— EL MIEDO QUE MUEVE TODO Y QUE NADIE NOMBRA

El miedo no nos impide morir. Nos impide vivir.
— Náguliev Bogossía

EL MOTOR OCULTO

Ya has visto lo que sucede cuando un líder siente que está perdiendo relevancia. Ya has visto la reacción de alguien que se da cuenta de que la persona contratada para el puesto justo debajo del suyo es más brillante que él. Ya has observado la transformación silenciosa de alguien que recibe una retroalimentación negativa.

Todo eso es miedo. Miedo sofisticadamente disfrazado de estrategia, de posicionamiento, de “gestión de carrera”. El miedo es el motor oculto de la mayoría de los comportamientos organizacionales que llamamos tóxicos, disfuncionales o improductivos. No es codicia. No es incompetencia. No es falta de carácter. Es miedo. Miedo a no pertenecer. A fracasar. A decepcionar. A ser sustituido. A no ser amado.

LA MERITOCRACIA COMO MÁSCARA DEL MIEDO

Muchas culturas organizacionales que se presentan como meritocráticas son, en realidad, culturas del miedo con sofisticación retórica. La meritocracia mal entendida convierte el miedo en combustible y lo recompensa como virtud.

Y nadie habla de esto. Porque hablar de miedo en un entorno corporativo es el último tabú. Puedes hablar de estrés. Puedes hablar de presión. Incluso puedes hablar de burnout, que ya ganó legitimidad clínica. Pero decir “tengo miedo” — miedo a no ser suficiente, miedo a ser descartado — eso está prohibido. Porque el sistema necesita personas que actúen como si no tuvieran miedo.



EL MIEDO QUE ENFERMA SIN NOMBRE

Hierkegaard distinguió el miedo de la angustia con una precisión que la psicología moderna sigue utilizando. El miedo tiene objeto — sabes de qué tienes miedo. La angustia no tiene objeto — es la sensación de una amenaza difusa, de que algo está mal sin que puedas decir qué.

Lo que predomina en las organizaciones no es miedo. Es angustia. La sensación permanente de que algo puede suceder — la reestructuración, el recorte, el cambio de gestión, la pérdida de espacio — sin saber nunca cuándo, cómo, por qué. Esa angustia no produce crisis. Produce erosión. Erosión de la confianza, de la creatividad, de la capacidad de vincularse genuinamente con el trabajo.

Y lo más cruel: el sistema que produce esa angustia es el mismo que exige que la gestiones sola. La enfermedad que el entorno crea se trata como responsabilidad individual.

¿De qué tienes miedo — de verdad — cuando piensas en tu trabajo? ¿Y hace cuánto tiempo no te permites decirlo en voz alta?

— VII — EL ÉXITO QUE NOS FRACASÓ LAS MÉTRICAS QUE MIDEN TODO MENOS LO QUE IMPORTA

No es señal de salud estar bien adaptado a una sociedad profundamente enferma.

— Jiddu Krishnamurti

LAS MÉTRICAS QUE MIDEN TODO MENOS LO QUE IMPORTA

¿Cuántos ascensos hacen falta para que alguien se sienta suficiente? ¿Cuánto dinero es suficiente? ¿Cuántos títulos? ¿Cuántos seguidores? ¿Cuántos bonos?

La sociedad creó métricas para medir el éxito. Pero ninguna para medir la plenitud. Y esa ausencia no es un descuido. Es una elección estructural. La plenitud no es escalable. No es comparable. No entra en un KPI.

Entonces se mide lo que conviene. Facturación. Cuota de mercado. Número de subordinados. Velocidad de ascenso. Y cada persona aprende, desde temprano, que el éxito es lo que el sistema dice que es — no lo que ella, en el silencio de sí misma, siente que podría ser.

EL PASILLO SIN LLEGADA

La lógica del éxito contemporáneo funciona como un pasillo sin puerta al final. Corres porque todos corren. Aceleras porque alguien aceleró a tu lado. Y cuando llegas al punto que imaginabas como destino — el ascenso, el salario, el cargo — descubres que no hay puerta. Solo más pasillo.

Séneca advirtió esto hace dos milenios: no es que tengamos poco tiempo, es que desperdiciamos mucho. La vida es lo bastante larga para quien sabe usarla. Pero el modelo de éxito que heredamos está diseñado precisamente para impedir que alguien se detenga el tiempo suficiente para preguntarse si está usando su vida — o si está siendo usado por ella.

LO QUE FROMM, FRANKL Y ARISTÓTELES DIRÍAN SOBRE TU ÚLTIMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Fromm diría que tu evaluación de desempeño mide el tener, no el ser. Mide lo que produjiste, entregaste, lograste — pero no lo que llegaste a ser en el proceso.

Frankl diría que mide resultados, no sentido. Mide si alcanzaste las cifras, pero no si el trabajo que generó esas cifras se conecta con algo que reconoces como genuinamente valioso.

Aristóteles diría que confunde placer con florecimiento. La satisfacción momentánea de haber alcanzado una meta no es eudaimonía — el estado en que tus capacidades más elevadas se ejercen hacia algo que trasciende lo inmediato.

Y San Agustín añadiría: sabes qué es el éxito mientras nadie pregunta. Pero si alguien pregunta de verdad, la respuesta titubeará. Porque el éxito que perseguiste tal vez nunca fue tuyo. Fue el éxito del sistema, que adoptaste como propio y confundiste con destino.

¿Y si el éxito que alcanzaste fuera exactamente lo que te alejó de quien podrías haber sido?



— VIII — LA MUERTE QUE NO TIENE NOMBRE FINITUD, IDENTIDAD Y LO QUE QUEDA

Quien no muere antes de morir, perece cuando muere.

— *Jacob Böhme*

LA PREGUNTA QUE EL SISTEMA PROHÍBE

Puede parecer extraño que un ebook sobre salud organizacional hable de la muerte. No lo es.

Todo el texto que has leído hasta aquí trata sobre identidad. Y la identidad, inevitablemente, se topa con la finitud. Porque solo existe urgencia de ser quien se es cuando se comprende que el tiempo para serlo es finito. Sin la conciencia de la muerte, la pregunta '¿quién soy?' pierde su fuerza. Se vuelve una curiosidad intelectual. Con la finitud presente, se transforma en necesidad existencial.

Heidegger llamó a esto ser-para-la-muerte. No la muerte como evento futuro, sino como estructura que da forma al presente. El ser humano que vive consciente de su finitud vive de modo diferente — porque sabe que cada elección es también una renuncia, que cada día gastado es un día que no vuelve.

La cultura organizacional está construida sobre la negación sistemática de esa conciencia. Todo en el sistema está diseñado como si hubiera tiempo infinito: el plan quinquenal, la carrera escalonada, el ascenso que llega en el próximo ciclo. Y esa ilusión de tiempo ilimitado es exactamente lo que permite que personas inteligentes y sensibles posterguen indefinidamente la pregunta más importante de sus vidas.

LA MUERTE SIMBÓLICA QUE YA SUCEDIÓ

Hay una pregunta que les hago a los ejecutivos en procesos de consultoría que casi siempre produce silencio:

Si mañana ya no pudieras ejercer tu profesión, ¿qué quedaría de ti?

La mayoría no consigue responder. No por falta de imaginación. Porque construyeron una carrera tan totalizante que ocupó el espacio donde debería estar una identidad. El cargo no es algo que tienen — es algo que son. Y cuando se les retira el cargo, lo que ocurre no es una transición. Es una muerte simbólica.

Y esa muerte simbólica, cuando llega, encuentra a una persona que nunca aprendió a existir fuera del personaje. Que nunca cultivó relaciones que no estuvieran mediadas por el cargo. Que nunca se preguntó qué permanece cuando todo lo removible ha sido removido.

LO QUE LA FINITUD ENSEÑA

Irónicamente, es la conciencia de la muerte la que hace posible vivir la vida con plenitud. No el miedo a la muerte. La conciencia de ella.

Montaigne pasó toda su vida escribiendo ensayos sobre esto: que filosofar es aprender a morir. No en un sentido mórbido — en un sentido liberador. Quien acepta que va a morir pierde el miedo a vivir. Pierde el miedo a decir no. Pierde el miedo a desagradar al sistema. Pierde el miedo a ser real — porque comprende que la alternativa, ser falso hasta el final, es la única tragedia verdadera.

*¿Qué estás postergando para cuando tengas tiempo —
sabiendo que ese tiempo tal vez nunca llegue?*

— IX — EL ESPEJO QUE OFRECE LA NR-1 SI TIENES EL VALOR DE MIRAR

LA NORMA NO VINO A CREAR BUROCRACIA

Probablemente ya hayas oído hablar de la NR-1 actualizada. Sobre la obligatoriedad del mapeo de riesgos psicosociales. Sobre el PGR — el Programa de Gestión de Riesgos exigido por ley. Sobre las multas. Sobre el plazo que comenzó en mayo de 2026.

Y probablemente ya hayas recibido al menos una propuesta de consultoría que ofrece ayuda para la adecuación. Una lista de verificación. Un proceso. Una documentación que te dejará en conformidad.

Necesito decirte algo sobre eso:

El cumplimiento no es el problema que la norma está intentando resolver.

La norma es un espejo. Y como todo espejo, solo funciona para quien tiene el valor de mirar — no para registrar el reflejo, sino para hacer algo con lo que ve.

LO QUE LA NORMA ESTÁ DICIENDO ENTRE LÍNEAS

Cuando el Estado brasileño decidió incluir los riesgos psicosociales como objeto de gestión obligatoria, estaba reconociendo algo que las organizaciones deberían haber reconocido por cuenta propia desde hacía décadas: que los entornos de trabajo producen enfermedad psíquica — y que esa enfermedad es responsabilidad del sistema, no solo del individuo.

Esa inversión es históricamente significativa. Durante mucho tiempo, la narrativa dominante fue que enfermarse en el trabajo era un problema de la persona — no era lo suficientemente resiliente, no sabía gestionar el estrés. La norma dice lo contrario: el entorno produce la enfermedad. Y quien crea el entorno tiene responsabilidad sobre lo que produce.

Esto cambia la pregunta. En lugar de 'por qué este colaborador no está bien', la pregunta pasa a ser: ¿qué estamos haciendo que está produciendo esta enfermedad?

CUMPLIR NO ES CUIDAR

La empresa que elabora el documento de identificación de riesgos psicosociales que nadie va a usar cumplió la norma. La empresa que envía el correo sobre salud preventiva que nadie va a leer cumplió la ley. Y sigue siendo el mismo lugar de siempre.

Lo que diferencia a una organización que cuida de una que administra la enfermedad no está en los documentos. Está en las preguntas que tiene el valor de hacer — y en lo que hace con las respuestas.

Una organización que cuida no es aquella que tiene un psicólogo disponible una vez por semana. Es aquella donde el gestor que percibe que alguien se está fragmentando tiene autoridad real, vocabulario adecuado y tiempo disponible para actuar antes de que el colapso se vuelva inevitable. Donde la meta se revisa cuando el costo humano de alcanzarla supera el valor de alcanzarla.

La norma llegó. Lo que hagas con ella es una elección. Y las elecciones definen la cultura.

—X— FELICIDAD ORGANIZACIONAL EN EL SENTIDO QUE IMPORTA

LA FELICIDAD NO SE GESTIONA

El mercado convirtió la felicidad corporativa en un producto. Tiene nombre, tiene área responsable, tiene KPI, tiene presupuesto anual. Tiene sala de descompresión, tiene snack bar, tiene programa de mindfulness los martes. Y tiene, con una regularidad que no pasa desapercibida, la misma tasa de burnout, la misma rotación, la misma enfermedad silenciosa que existía antes de todo esto.

Porque la felicidad — en el sentido que realmente importa — no se programa. No se gamifica. No se mide en una encuesta de clima con escala del 1 al 5.

Aristóteles llamó eudaimonía al estado que estamos traduciendo torpemente como felicidad. La palabra no significa placer. No significa satisfacción. Significa florecimiento — el estado en que un ser humano vive de acuerdo con lo más profundo de su naturaleza, ejerciendo sus capacidades más elevadas hacia algo que considera genuinamente valioso.

La felicidad organizacional, en el sentido filosófico, no es un estado de ausencia de sufrimiento. Es la condición en que el ser humano puede ser entero dentro del trabajo — y el trabajo se vuelve mejor por eso.

LO QUE CAMBIA CUANDO REALMENTE FUNCIONA

Una empresa de tamaño medio — trescientos colaboradores, sector de alta presión por entrega — tenía una rotación superior al cuarenta por ciento anual. El diagnóstico fue la competencia salarial. La respuesta fue un aumento de remuneración. La rotación cayó durante dos trimestres. Después volvió.

Fue cuando alguien hizo la pregunta que no estaba en el guion: ¿por qué se están yendo las personas que ganan bien? La respuesta no vino de una encuesta de clima. Vino de conversaciones reales, con tiempo, con una escucha que no buscaba un dato — buscaba a una persona. Lo que las personas describieron no era sobrecarga. Era invisibilidad.

El proceso fue lento. Incómodo. Algunos gestores no sobrevivieron a la honestidad que exigió. Pero dieciocho meses después, la rotación había caído al dieciocho por ciento. El absentismo por trastornos mentales se había reducido en un tercio. Y lo que apareció en las entrevistas de permanencia: las personas describían un lugar donde sentían que podían decir lo que pensaban. Donde el error no se castigaba con silencio. Donde existía alguien a quien le importaba genuinamente cómo estaban.

Ese resultado no vino de la NR-1. No vino de ningún programa de bienestar. Vino de una decisión — tomada por personas con autoridad real — de dejar de administrar la enfermedad y empezar a entender qué la producía.

— XI — PARA EL PROFESIONAL DE RR. HH. UNA CONVERSACION QUE LLEVA TIEMPO ESPERANDO

TÚ, QUE CUIDAS DE TODOS: ¿QUIÉN CUIDA DE TI?
Quiero hablarte directamente ahora.

No al profesional de RR. HH. A la persona que un día decidió que quería trabajar con gente. Que entró a esta área por una razón — quizá porque creía que las personas importan, que los entornos hacen la diferencia, que el trabajo podría ser más que cumplir un horario.

¿Recuerdas esa razón?

Porque el sistema ha sido muy eficiente enterrándola bajo procesos, métricas, informes, demandas jurídicas, encuestas de clima que nadie usa para cambiar nada, y la presión permanente de ser responsable de la salud de todos mientras tu propia enfermedad no tiene espacio para ser nombrada.

Escuchas los dolores de todos. Acoges al colaborador que está al límite. Gestionas el conflicto entre el gestor y el equipo. Implementas el programa de salud mental que la dirección aprobó con entusiasmo, pero sin presupuesto adecuado. Comunicas el despido colectivo que nadie del liderazgo quiso hacer en persona.

Y luego cierras la computadora. Y vas a casa. Y cuando alguien te pregunta cómo estás — si alguien pregunta — dices que estás bien.

Esto tiene un nombre. No es compromiso. Es el falso self funcionando a toda máquina — dentro del propio profesional que fue entrenado para identificarlo en los demás.

LO QUE LA NR-1 TE PIDE — Y LO QUE NECESITAS PEDIRTE A TI MISMO

La norma actualizada coloca a RR. HH. en el centro de una responsabilidad que es simultáneamente la más visible y la más mal comprendida: implementar, documentar, comunicar y monitorear lo que exige la legislación.

Pero lo que realmente necesita de ti no es operativo. Es liderazgo de una agenda que es, antes que nada, humana. Y no puedes liderar una agenda humana si no estás en contacto con tu propia humanidad.

No puedes crear condiciones de seguridad psicológica genuina en un entorno donde tú mismo te sientes inseguro. No puedes promover una cultura de salud mental mientras niegas la tuya.

¿Cómo estás realmente?

No como profesional. Tú. ¿Qué sientes cuando piensas en el trabajo que elegiste? ¿Todavía tiene sentido? ¿Todavía se conecta con la razón que te trajo aquí?

POR DÓNDE EMPEZAR — DE VERDAD

No una lista de verificación. Una brújula.

Empieza por dejar de confundir cumplimiento con cuidado. El documento de la NR-1 no es el destino — es el mínimo. Empieza por revisar los sistemas antes de exigirle a los individuos. La pregunta no es: ¿qué líderes necesitan ser más empáticos? La pregunta es: ¿qué sistemas de la organización están produciendo comportamientos que nadie elegiría conscientemente?

Y empieza por ti. Haciéndote a ti mismo la pregunta que les haces a los demás. Tratando tu propia salud con la misma seriedad con que tratas la de los colaboradores que eres responsable de proteger.

Porque la mayor contribución que puedes hacer a una organización que quiere ser diferente es ser tú mismo diferente. Ser la prueba viviente de que es posible trabajar con profundidad, con entrega, con compromiso real — sin perder contacto con quién eres.

— XII — LAS CINCO PREGUNTAS QUE RECONSTRUYEN UNA IDENTIDAD DE LA REFLEXIÓN A LA TRANSFORMACIÓN

“Conócete a ti mismo.”

— Inscripción en el Templo de Apolo en Delfos

Todo lo que has leído hasta aquí ha sido reflexión. Necesaria. Fundamental. Pero insuficiente.

Porque la reflexión sin movimiento es solo más información en una era en la que ya tenemos demasiada. Lo que transforma no es saber. Es decidir. Y para decidir, hace falta tener claridad sobre desde dónde se parte.

La metodología DCC — Desarrollo Cognitivo Conductual — trabaja con la premisa de que la identidad no es algo que se encuentra. Es algo que se construye. Y se reconstruye. Todos los días.

Existen cinco preguntas que llevo como instrumento de trabajo desde hace años. No son preguntas para responder rápidamente. Son preguntas para habitar.

PRIMERA PREGUNTA: ¿QUÉ HAGO?

No lo que dice tu credencial. Lo que realmente haces con tu tiempo, con tu energía, con las horas de que dispones. Cuando miras la última semana con honestidad — ¿qué hiciste? ¿Cuánto de ese tiempo fue elegido? ¿Cuánto fue cumplido?

SEGUNDA PREGUNTA: ¿QUÉ PIENSO QUE SOY?

La narrativa que cuentas sobre ti mismo. La historia que repites cuando alguien pregunta quién eres. ¿Es una historia verdadera? ¿O es una historia cómoda? ¿Cuánto de la persona que crees ser fue elegido por ti — y cuánto fue instalado?

TERCERA PREGUNTA: ¿QUÉ DICEN LOS DEMÁS QUE SOY?

No la retroalimentación formal. Lo que se dice entre bastidores. Lo que tus acciones comunican sobre ti, independientemente de lo que declaren tus palabras. ¿Hay una distancia entre quién eres y quién perciben los demás? Y si la hay — ¿qué revela esa distancia?

CUARTA PREGUNTA: ¿QUÉ PERMANECIÓ EN MÍ A PESAR DE TODO?

Esta es la pregunta que busca lo que es esencia. A pesar de las pérdidas, los desvíos, las adaptaciones forzadas — ¿qué permaneció? ¿Qué nunca conseguiste abandonar por completo, ni siquiera cuando lo intentaste? Lo que permaneció — ese núcleo irreducible — es probablemente lo más cercano a quién realmente eres.

QUINTA PREGUNTA: ¿QUIÉN SERÍA YO SI NO TUVIERA MIEDO?

La pregunta más simple. Y la más devastadora.

Porque la distancia entre quién eres y quién serías sin miedo es la medida exacta de lo que el miedo le ha costado a tu vida. No el miedo legítimo, que protege. El miedo apócrifo — el que paraliza, el que silencia, el que te hace elegir lo cómodo cuando sabes que el camino es otro.

Estas cinco preguntas no son un método. Son una brújula. Un punto de partida para un proceso que toma tiempo, exige valor y no puede hacerse solo.

— XIII — EL TERRITORIO QUE ABANDONASTE EL CAMINO DE VUELTA

“El mapa no es el territorio. El territorio eres tú.”

— Marcello de Souza

TODOS LOS MAPAS. NINGÚN TERRITORIO.

Has leído sobre la NR-1. Sobre el burnout. Sobre la ansiedad. Sobre los riesgos psicosociales. Sobre la felicidad organizacional. Sobre RR. HH. Sobre los líderes. Sobre el miedo. Sobre la muerte. Sobre el éxito que fracasó.

Todo eso son mapas. Mapas útiles. Necesarios. Algunos, urgentes. Pero mapas. Representaciones de algo que existe antes de ellos, que existe sin ellos, y que seguirá existiendo después de que todos hayan sido olvidados.

El territorio siempre fue, y siempre será, el ser humano.

EL TERRITORIO ABANDONADO

El sufrimiento que recorre cada capítulo de este texto no es, en el fondo, sobre el trabajo. No es sobre la organización. No es sobre la legislación. Es sobre lo que sucede cuando un ser humano se aleja tanto de sí mismo que ya no reconoce su propio territorio.

El profesional que ya no sabe qué siente abandonó el territorio del cuerpo. El líder que ya no sabe qué quiere abandonó el territorio del deseo. La persona que ya no consigue responder ‘¿quién soy?’ abandonó el territorio de la identidad. Y la organización que trata a las personas como recursos abandonó el territorio de lo humano.

EL CAMINO DE VUELTA

Quizá el mayor error de la modernidad fue creer que la identidad es algo que se encuentra. Como si existiera, en algún lugar, una versión final de ti esperando ser descubierta. No la hay. No encontramos la identidad. La construimos. Y la construimos todos los días, a través de las decisiones que tomamos, los límites que ponemos, las verdades que aceptamos y las máscaras que decidimos abandonar.

*Cuanto más cerca estás de ti mismo, más vivo te sientes.
Cuanto más lejos estás de ti mismo, más distracciones
necesitas para soportar la vida que has construido.*

Ese es el criterio. No es un KPI. No es una métrica. No aparece en ningún informe de gestión. Pero es el indicador más preciso que existe sobre si estás viviendo o solamente funcionando.

HAS LLEGADO AL FINAL DE ESTE TEXTO. ESO YA DICE ALGO.

Dice que algo aquí tocó algo que no conseguías nombrar. O que confirmó algo que ya sabías pero no habías encontrado las palabras para defender. O que despertó una urgencia que estabas postergando.

No importa cuál de las tres. Lo que importa es qué haces con eso ahora.

Porque el territorio que abandonaste no desapareció. Está esperando. Está debajo de los mapas, debajo de los cargos, debajo de las metas, debajo del cansancio, debajo del un día más.

Solo necesitas decidir volver.



EPÍLOGO

La pregunta que te llevas contigo

*"Ten paciencia con todo lo que está sin resolver en tu corazón
e intenta amar las preguntas mismas...*

*Vive las preguntas ahora. Quizás así, sin darte cuenta,
vivas algún día lejano hasta llegar a la respuesta."*

— Rainer Maria Rilke, Cartas a un joven poeta

Hace veintiocho años que hago la misma pregunta. Han cambiado las salas — de directorio, de RR. HH., de planta de fábrica, de auditorios en tres continentes. Han cambiado las credenciales, los cargos, los organigramas. La pregunta no ha cambiado. Y el silencio que provoca tampoco.

Tú acabas de atravesar ese silencio. No como idea — como experiencia. Encontraste a la persona que sirve el café a quien nadie le pregunta cómo está. Encontraste al director que sabe el nombre de cada meta y olvidó el suyo propio. Encontraste al profesional de RR. HH. que cuida de todos y cierra la computadora sin que nadie le pregunte cómo está él. Y si llegaste hasta aquí con honestidad — no con prisa por terminar un ebook, sino con la disposición real de dejarte atravesar — también te encontraste a ti mismo en al menos una de estas páginas.

Eso no fue accidental. Fue el único propósito de este texto.

...

Necesito ser honesto contigo sobre algo antes de que cierres este libro: no voy a darte una conclusión.

Podría. Sería más cómodo — para mí y para ti. Un resumen ejecutivo de los trece capítulos, una lista de "próximos pasos", la promesa de que, siguiendo determinado guion, la plenitud que perdimos se recuperará en noventa días. Eso existe por ahí, en abundancia. Tiene nombre, tiene portada colorida, tiene subtítulo que promete seis pasos hacia una vida mejor. No es lo que leíste aquí — y no es lo que yo creo.

La verdad — la única que tengo para ofrecerte después de más de dos décadas observando seres humanos dentro de organizaciones — es que la identidad no se resuelve con un método. Se resuelve con decisión repetida. Cada día, frente a cada pequeña elección, vuelves a decidir si avanzas en la dirección de quien eres o en la dirección de lo que el sistema espera que seas. No existe un punto de llegada. Existe una dirección.

Por eso este no es un libro con final. Es un libro con apertura.

Vuelvo a San Agustín, quien abrió este texto y que insiste en regresar ahora, al final. Él decía que sabía qué era el tiempo mientras nadie se lo preguntaba — y que, al intentar explicarlo, la certeza desaparecía. Yo diría lo mismo sobre ti: sabes quién eres. Siempre lo supiste. Ese saber no está perdido — está sepultado bajo capas de cargo, de desempeño, de miedo bien disfrazado de estrategia. La pregunta de este libro nunca fue "descubre quién eres". Fue "deja de fingir que no lo sabes".

Y es exactamente aquí donde Rilke se vuelve más útil que cualquier modelo de gestión de personas que hayas estudiado. Él no te pide que resuelvas la pregunta. Te pide que la habites. Que dejes de tratarla como un problema que hay que eliminar cuanto antes — con un curso, una terapia de seis sesiones, un taller de fin de semana — y empieces a tratarla como la estructura misma de tu vida adulta. ¿Quién soy cuando nadie está midiendo? seguirá sin respuesta definitiva mañana, y pasado mañana, y probablemente hasta el final. Eso no es un fracaso de la pregunta. Es su naturaleza.

...

Entonces, ¿qué hacer con lo que leíste?

Nada extraordinario, en realidad. Ninguna acción heroica se exige para mañana por la mañana. Lo que te pido — el único pedido genuino que hago en este epílogo — es más pequeño y, por eso mismo, más difícil: la próxima vez que alguien te pregunte quién eres, resiste el impulso de responder con tu cargo. Espera un segundo más antes de hablar. Deja que aparezca el silencio. Y, dentro de él, escucha lo que intenta emerger antes de que la respuesta automática lo ahogue de nuevo.

La próxima vez que el día termine como uno más, no lo dejes pasar en blanco. Pregúntate, aunque sea por treinta segundos: ¿qué, hoy, elegí yo — y qué simplemente cumplí? No para juzgarte. Para empezar a percibir otra vez la diferencia. La percepción, por sí sola, ya es el comienzo del regreso.

Y cuando aparezca el miedo — porque va a aparecer, siempre aparece cuando alguien se acerca demasiado a sí mismo — no lo trates como enemigo. Trátalo como información. El miedo señala exactamente dónde está lo que más te importa. Nadie le teme a lo irrelevante.

Existe una razón por la que este libro nació de una norma laboral y terminó hablando de Rilke, de finitud, de territorio abandonado. La NR-1 fue el pretexto — lo dije al principio, y lo repito ahora porque importa que quede. Las normas regulan el comportamiento. No regulan la presencia. No legislan sobre si realmente estás habitando tu propia vida o simplemente administrándola.

Eso lo decides solo tú. Ninguna auditoría lo va a verificar. Ningún organismo fiscalizador va a multar la ausencia. Podrías pasar el resto de tu carrera completamente en cumplimiento — con la ley, con la cultura, con las expectativas de todos a tu alrededor — y aun así nunca haber respondido a la única pregunta que, al final, realmente importa.

...

Yo no escribo para convencer. Escribo para incomodar lo suficiente — con cuidado, pero sin anestesia — hasta que la pregunta que quizás estabas evitando se vuelva imposible de postergar un día más.

Si este texto logró eso, cumplió lo que se propuso. El resto — lo que hagas a partir de aquí, qué conversación tengas contigo mismo en el camino de regreso a casa hoy, qué límite finalmente pongas, qué máscara decidas no usar mañana por la mañana — ya no me pertenece. Nunca le perteneció a ningún autor, a ninguna norma, a ningún mapa.

Le pertenece al territorio. Que eres tú.

No necesitas tener la respuesta hoy.

Solo necesitas dejar de huir de la pregunta.

Dr. Marcello de Souza
Campinas, 2026



Sobre el Autor

Marcello de Souza comenzó donde pocos esperarían encontrar a un pensador del desarrollo humano: liderando equipos y proyectos complejos en el mundo de las TI y las Telecomunicaciones. Era bueno en lo que hacía. Dominaba la lógica de las ciencias exactas, entendía los sistemas, entregaba resultados. Y fue precisamente allí — en el interior de equipos técnicamente competentes que aún así no se encontraban — donde la pregunta que definiría toda su trayectoria comenzó a tomar forma.

No fue una crisis. Fue una percepción que no podía ignorarse: la eficiencia sin humanismo está incompleta. Los sistemas funcionan. Las personas necesitan algo más — y ese algo más no tiene protocolo, no tiene métrica, no se resuelve con una herramienta más, por bien diseñada que esté. Vive en lo que ocurre entre las personas, antes de cualquier decisión técnica, antes de cualquier proceso bien estructurado.

La transición al campo del desarrollo humano no fue un cambio de carrera. Fue la consecuencia inevitable de una inquietud que los sistemas jamás podrían responder. Más de 28 años después — con un doctorado en Psicología Social, cinco posgrados, certificaciones internacionales y la creación de las metodologías DCC y DCCO, que integran neurociencia, psicología social y conductual, filosofía y psicoanálisis — Marcello aún lleva la misma pregunta fundacional, ahora con nombre y con método: ¿por qué personas inteligentes, bien intencionadas y técnicamente competentes aún así no se encuentran?

La respuesta que ha construido a lo largo de estas décadas — con líderes, equipos, organizaciones e individuos en procesos de transformación real en Brasil y en el exterior — es lo que atraviesa cada texto de este ebook. No como teoría. Como experiencia acumulada de alguien que ha pasado toda su vida observando lo que ocurre en el espacio entre las personas — antes de las palabras, más allá de las técnicas, a este lado de cualquier promesa fácil.

Anti autoayuda. Anti fórmula. A favor de lo que es real, profundo y duradero — porque es el único desarrollo que el Entre reconoce como verdadero.

Autor de *El Secreto del Coaching* y *El Mapa No es el Territorio*, el Territorio Eres Tú, Marcello publica regularmente en marcellodesouza.com.br, donde el desarrollo humano es tratado con la densidad que exige — y el lenguaje que merece.



DR. MARCELLO DE SOUZA

•