

Un método para humanizar la empresa III

La excelencia de la vida empresarial

Si realizamos la experiencia reversible del encuentro y nos percatamos de que en ella renunciamos a la voluntad de dominio, manejo y disfrute para tratar a otras realidades abiertas con actitud de respeto, estima y colaboración, nos disponemos para vivir por dentro la experiencia de cómo se desarrolla la vida empresarial.

Qué es la empresa

En principio, podemos convenir en llamar *empresa* a toda organización destinada a realizar ciertos servicios con el fin de obtener determinados beneficios. ¿De qué tipo han de ser estos beneficios y a quiénes irán destinados?

Para responder atinadamente a estas cuestiones, hemos de considerar que toda empresa nace y se desarrolla en una sociedad, y es promovida y sostenida por personas. Se debe, por tanto, a las personas que la sostienen -con su talento y su esfuerzo- y a la sociedad que la acoge y promueve, ofreciéndole diversas posibilidades. Por pequeña que sea, una organización empresarial no puede cerrarse en sí, porque es un *nudo de relaciones*; relaciones con materiales, personas, pueblos e instituciones de todo orden, entre las que se cuentan otras empresas. Tales relaciones han de ajustarse al modo de ser de las realidades tratadas.

- El trato con los materiales tiene un carácter de dominio, manejo y disposición. Al disponer de los materiales para ciertos fines, hemos de atenarnos a la condición propia de cada uno.
- El trato con las personas ha de ser ajustado a la dignidad de las mismas. Toda persona es un ser dinámico y abierto, capaz de tomar diversas iniciativas, proponerse metas y hacer proyectos para alcanzarlas, abrigar deseos e ilusiones, sentir felicidad o amargura. Toda persona desea *realizarse*, es decir, desarrollar sus potencias o cualidades y dar a su vida la figura que se ha hecho de sí misma.
- Para desarrollarse, las personas configuran instituciones de diverso orden. El trato con las mismas ha de estar inspirado por la misma actitud de respeto, estima y colaboración que exigen las personas.

No adopta esta actitud la empresa que utiliza la expresión “material humano” para indicar el conjunto de las personas que tiene a su disposición. Es cierto que las personas son elementos indispensables para la empresa –como lo es el “material físico”, los llamados “materiales”-, pero tales elementos no se reducen a ser “medios para lograr los fines de la empresa”. Sabemos –por el testimonio bien fundamentado de eminentes pensadores- que la persona es “un fin en sí”, no un mero “medio para algo distinto de ella”. Si trabaja en una empresa, desea conocer el *sentido* de lo que hace, no sólo su *significado*. Lo que significa cada acción concreta que realiza en su área de competencia lo sabe bien porque es un profesional adiestrado, pero el sentido de la misma únicamente lo descubre si conoce la función que realiza dicha acción en el conjunto de la empresa. Beber un vaso de vino tiene siempre el mismo significado, pero éste adquiere sentidos diferentes en contextos distintos.

Como todo ser vivo, la empresa se desarrolla y mantiene cuando se relaciona debidamente con las realidades de su entorno vital. Es una *realidad relacional*, y, como tal, no ha de recluirse en sí misma, en el círculo cerrado de sus intereses; ha de atender, en todo momento, al modo de ser de tales realidades: los materiales, las personas, los pueblos, las instituciones... Es ley de vida que a mayor atención, mayor desarrollo propio; a más generosidad, más vitalidad y mayor fortaleza.

«La empresa, sin dejar de ser una entidad productiva con ánimo de lucro, constituye una privilegiada forma de encauzar la capacidad laboral, desde la creatividad, con vistas a la satisfacción de las necesidades humanas [...] Puede incluso decirse que es una comunidad en la que nos integramos y en cuyo seno nos vamos desarrollando como personas, junto con otros y en estrecha relación con ellos»¹.

La empresa está constituida por personas, dentro de una comunidad que la hace posible y es, a la vez, su destinataria. Debido a ello, la cual la empresa ha de realizar su actividad en el nivel 2, el propio de las personas y el encuentro. *Al hacerlo, vincula espontáneamente la promoción de las personas y el aumento de la rentabilidad económica.* Veámoslo, sintéticamente, a propósito de varias cuestiones clave.

El logro de una cultura de la excelencia

Por *cultura* se entiende cuanto realiza el hombre para crear diversas formas de unidad con el entorno. El ser humano nace un tanto *distanciado* de la realidad que lo rodea por cuanto puede dar diversas respuestas a cada estímulo. Si un animal tiene hambre y ve un alimento apetitoso para él, reacciona siempre igual: lo toma y lo come. Entre el estímulo y la respuesta no hay distancia. El hombre, en tal situación, puede tomar distintas medidas: comerlo, dejarlo para después, repartirlo con otros, incluso renunciar a él... Lo decide libremente con su inteligencia y su voluntad. Esta posibilidad de elección y decisión da lugar a la libertad y la creatividad. El animal, para vivir, no necesita tener creatividad, ni libertad ni inteligencia, pues no se ve requerido a crear unidad con las realidades del entorno. Tal unidad le viene dada, por cuanto su respuesta a los estímulos que recibe de las realidades del entorno es *automática*. Se halla como *fusionado* con tales realidades.

La *cultura* es el *cultivo* de diversas formas de relación y unidad con las realidades circundantes. Esas formas de relación hacen posible la vida humana, desde la selección de los alimentos hasta la construcción de las moradas más lujosas; desde la configuración de los modos primarios de comunicación hasta la composición de las piezas musicales más elevadas. La cultura empieza resolviendo problemas vitales primarios y culmina en la elaboración de productos sumamente valiosos.

Hablar de “cultura de la empresa” significa aludir a una trama de relaciones creada para transformar los materiales y mejorar nuestras formas de vida. Al utilizar la palabra “cultura”, se alude al cultivo de la vida humana mediante la creación de diversas formas de unidad. No se puede hablar, por tanto, de “cultura de la empresa” si no se orienta la actividad empresarial a la promoción de la vida de las personas que la realizan. De modo semejante a como no tiene sentido hablar de la “cultura de la muerte”, pues, si se provoca la muerte, desaparece la vida y, con ella, la cultura².

¹Cf. FERNÁNDEZ, JOSÉ LUIS: “*Más allá del valor económico: la ética en la gestión*”, en MÉNDEZ, JOSE MARÍA (Edit.): *Cómo educar en valores*, Editorial Síntesis, Madrid, 2001, págs.154 -155

² En la década de los años 70 en Estados Unidos, diversas investigaciones en el ámbito de la empresa llegaron a la conclusión de que las empresas desarrollan culturas propias y únicas que influyen de modo positivo o negativo en su rentabilidad económica. En ese contexto, se empieza a destacar la importancia de conceptos a los que apenas se había prestado atención: “*cultura corporativa*”, “*cultura organizacional*”, “*cultura de empresa*”... Una investigación desarrollada en varias universidades y consultorías (Harvard, Standfor, MIT, McKinsey y MAC) llegó a conclusiones que han condicionado toda la reflexión posterior. En esta línea, una serie de obras clave trataron de explicar por qué algunas empresas florecientes en las décadas de los años 50 y 60 en Estados Unidos redujeron notablemente sus beneficios. En busca de nuevas respuestas, se publican entre 1981 y 1984 cuatro obras que tuvieron gran repercusión: *Theory Z*, de Ouchi; *The Art of Japanese Management*, de Pascale y Athos; *Corporate Culture*, de Deal y Kennedy; *In Search of Excellence* de Peter y Watermann. Todas ellas se polarizan en torno a la relación existente

Al vincular el término “cultura” al de “excelencia”, se eleva al máximo la exigencia de promover la vida humana y la calidad de la misma. Por eso, el cultivo de una forma de empresa que tenga por meta exclusiva el incremento de los beneficios, en perjuicio de la calidad de vida de los colaboradores, no puede considerarse como una forma de *cultura*. La verdadera cultura de la empresa va ineludiblemente unida al desarrollo ético, es decir, al desarrollo pleno de la segunda naturaleza (o *êthos*) que vamos configurando a través de nuestros actos y de los hábitos que adquirimos al realizarlos.

Si nos dejamos arrastrar por nuestros impulsos, tendencias o pasiones, no regimos nuestra conducta; actuamos como autómatas, al modo del animal. Nuestra vida no puede considerarse, entonces, como “cultura”, fruto de una elección realizada por nuestra inteligencia y nuestra libertad. En cambio, si orientamos nuestras inclinaciones hacia las metas que nos proponemos alcanzar en la vida, creamos con el entorno una serie de relaciones que constituyen nuestro “mundo” propio, nuestro entorno vital peculiar. Es nuestro “mundo cultural”, la forma de “cultura” que nos caracteriza. Si dichas metas están inspiradas por el “ideal de la unidad” – que, como hemos visto, es el ideal auténtico de la vida humana-, ese mundo cultural puede calificarse de “excelente”.

De modo semejante, una dirección empresarial que considere los grandes valores como principios rectores de su actividad se orienta hacia la excelencia porque los valores son condiciones del encuentro, y el encuentro es el tipo de unión que nos realiza como personas. Los valores nos ofrecen posibilidades de vida auténtica. Ese ofrecimiento es una *apelación*, una llamada a realizarlos en la vida mediante una respuesta activa, es decir, mediante la asunción de las posibilidades que nos ofrecen. Cuando alguien me pide ayuda, es el valor de la misericordia el que me llama a aceptarlo y realizarlo en ese momento de mi vida. Si *respondo positivamente* a esa llamada, actúo *responsablemente*.

Al hablar de la “responsabilidad social corporativa o empresarial” (RSC), aludimos a la serie de respuestas positivas que un grupo social da diariamente a los diversos valores que apelan a las personas y al conjunto de una institución. Esos valores pueden referirse al cuidado ecológico del ambiente, a la lealtad y al juego limpio en las transacciones comerciales, a la configuración de un medio propicio para el desarrollo personal de los trabajadores...

Una empresa puede realizar amplios y costosos programas de calidad y no ser “excelente” en el sentido profundo que acabamos de esbozar, por dejar de lado la atención debida a la promoción personal de los colaboradores. Los programas de calidad se reducen, en casos, a una operación superficial de marketing, que tal vez aporte éxitos comerciales pero se halla lejos de cumplir las exigencias mínimas de toda forma “cultural” de vida³.

entre cultura y rentabilidad. La cultura, entendida como cultivo personal, se refiere a la configuración que el hombre debe ir adquiriendo a lo largo de toda su vida. Cualquier reflexión sobre la ética en la empresa no puede obviar esta cuestión.

³ En su obra *En busca de la excelencia* -un referente, durante años, en el mundo del *management*-, Thomas J. Peters y Robert H. Watermann generalizaron el uso del término *excelencia* como objetivo a conseguir en la práctica empresarial, tanto en sus procesos de gestión como en su finalidad. Este planteamiento vincula la excelencia, los valores compartidos y las empresas bien gestionadas y exitosas. Se inicia, así, una corriente de reflexión vinculada a la ética empresarial, y se empieza a hablar profusamente de cultura empresarial, filosofía organizativa, valores compartidos..., como elementos clave de la correlación existente entre excelencia, ética empresarial y beneficio. A partir de aquí se han ido desarrollando modelos de gestión -como la “dirección en valores”, en contraposición a la “dirección por instrucciones o por objetivos”- que buscan incorporar principios éticos en el liderazgo estratégico de las empresas, de modo que se hagan más competitivas en un mercado cada vez más cambiante y dinámico. En este contexto se introduce el concepto de “responsabilidad social corporativa o empresarial” (RSC).

Todo intento de conseguir un verdadero “liderazgo ético” (al modo perseguido, por ejemplo, por el *Instituto Ethisphere*⁴) no debe reducir la vida ética a un medio para motivar a los trabajadores y aumentar, así, la rentabilidad económica. Tal reducción supondría rebajar al hombre y la ética al *nivel 1*, el del dominio y el manejo. El verdadero liderazgo ético se propone elevar la empresa a un grado de desarrollo integral, que implica el máximo incremento posible de beneficios y la promoción de las personas, la configuración perfecta de su segunda naturaleza o *êthos*. Un verdadero líder de empresa ha de tener una idea clara del proceso humano de desarrollo –tal como lo esbozamos anteriormente- y de la necesidad de orientar el dinamismo del hombre hacia el auténtico ideal –el *ideal de la unidad*-. Esto exige un ascenso a los niveles 2 y 3; por tanto, un cambio de mentalidad respecto al espíritu dominador y egoísta del mero *nivel 1*. A ello debemos aludir al hablar de “cambio de mente” y de “cultura empresarial”, así como al exigir la “introducción de un nuevo paradigma”⁵. Lo expresa bien Edgard De Bono al indicar que debemos pensar y actuar desde el nosotros.

*“Ahora mismo el gran reto que exige el mundo es que la humanidad cambie de paradigma, es decir, que cambie nuestra manera de ver y de interactuar con la realidad, aprendiendo a diseñar el futuro en consonancia con nuestros verdaderos valores y necesidades humanas. No podemos seguir funcionando desde nuestro egoísmo y egocentrismo. Es hora de funcionar desde el “nosotros”, desde la cooperación y el altruismo, a partir de lo cual podemos crear verdadero sentido a nuestra existencia”*⁶.

Como el desarrollo de las personas es una cuestión central en la empresa, nos encontramos en disposición de distinguir claramente si los cambios que se articulan para generar un tipo de relaciones interpersonales son pensados para mejorar el rendimiento de la empresa (*viejo paradigma*) o, más bien, si el beneficio es una consecuencia natural de la mejora en las relaciones interpersonales (*nuevo paradigma*). La vinculación interpersonal o la creación de una determinada cultura de empresa puede reducirse a una medida táctica para mejorar el rendimiento económico de la misma. En tal caso, la relación de unas personas con otras sería rebajada a la condición de un “medio para un fin ajeno a cada una de ellas”. Tal rebajamiento manipulador privaría a los conceptos de *relación, confianza y participación* de su sentido profundamente humano – propio del *nivel 2* – para situarnos en el *nivel 1*, el del manejo de los objetos o cosas⁷. Esta tendencia a reducir el valor de lo humano se halla en el camino opuesto al de la búsqueda de la excelencia. Por eso podemos afirmar que las relaciones interpersonales en la empresa no son un mero medio para un fin económico; constituyen un fin en sí mismas, pues encierran un gran valor para la vida de cada uno, independientemente de su posible rentabilidad, es decir, de su posible influjo positivo sobre la productividad.

“Quienes se mueven en el ámbito de las organizaciones –escribe Joan Fontrodona Felip- se ven envueltos de modo habitual en situaciones en las que está en juego su propio desarrollo personal y el de quienes los rodean. La felicidad personal y la de

⁴ Su consejo asesor (www.ethisphere.com) gestiona y promueve las mejores y más rentables prácticas de gestión, la ética en los negocios, la responsabilidad social corporativa. Evalúa las empresas en ocho aspectos, conforme a nueve principios éticos. Las empresas seleccionadas son reconocidas como las “Compañías más éticas del mundo” (*The most ethical companis: WME*).

⁵ Actualmente, numerosos estudiosos sobre la empresa subrayan la necesidad de moverse, a la par, en el nivel del *significado* y en el del *sentido*. En la definición de líder excelente que se utiliza en el modelo EFQM de excelencia se dice que “*los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos*”.

⁶ Cf. Entrevista a Edgard De Bono en *El País*, 8 de marzo de 2009.

⁷ Tras el conocido escándalo de la macroempresa Enron –que empleaba, a mediados de 2001, a unas 21.000 personas-, uno de los colaboradores de Kenneth Lay, uno de sus principales directores ejecutivos, escribió lo siguiente: “*Queremos líderes honestos, que sean decididos, creativos, optimistas y también valientes. Pero casi nunca buscamos uno de los rasgos de vital importancia en un líder: la humildad*” (Cf. Sherron Watkins: “Ken Lay still isn’t listening”, en *Time*, 5 de junio de 2006).

*quienes componen las organizaciones no es algo que se deje en el ropero al entrar a trabajar [...]*⁸.

De aquí se desprende la necesidad de analizar de forma precisa cómo las competencias profesionales se vinculan con los valores fundamentales que orientan la actividad empresarial. El incremento del beneficio empresarial ha de ser una consecuencia lógica de la orientación de la empresa al desarrollo personal de quienes la integran. El beneficio se convierte, así, en un indicador de calidad, un índice de que las cosas se están haciendo correctamente en todos los sentidos.

La búsqueda de la excelencia ha de ser, pues, el ideal de las empresas responsables y sostenibles. De ahí la importancia de contar con unos criterios precisos para medir la excelencia de una empresa⁹.

Alfonso López Quintás

⁸ Cf. *La ética que necesita la empresa*, Unión editorial, AEDOS, Madrid, 1998, p.14.

⁹ En el mundo de la empresa se ha investigado ampliamente esta cuestión. El modelo de excelencia empresarial EFQM (*European Foundation for Quality Management*) destaca una serie de recomendaciones sobre la base de nueve criterios básicos: Liderazgo, Personas, Política y estrategia, Alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave. Cf. www.efqm.org. “*Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos.*”