

Un método para humanizar la empresa IV

Condiciones de la excelencia empresarial

El reduccionismo se opone al logro de la excelencia

“Funcionar desde el nosotros” –como postula Edgard De Bono- significa ver a las personas como realidades abiertas que están llamadas al encuentro y despliegan en él sus mejores capacidades. Sabemos que las personas son “seres ambivalentes, ambitalizables y ambitalizadores”, es decir, son realidades abiertas, capaces de recibir posibilidades para incrementar su campo de juego y de dar posibilidades afines a otras personas. Este perfeccionamiento mutuo crea auténtica vida de comunidad, confianza mutua, estima, agradecimiento, participación en tareas fecundas.

Tal creación de vida comunitaria es imposible cuando reducimos a los otros a meros utensilios, “medios para unos fines ajenos”. Esta actitud reduccionista rebaja las personas al *nivel 1*. Incumple la norma básica del *nivel 2*: adoptar una “actitud de respeto, estima y colaboración”. Si esta injusticia básica se realiza en el ámbito de la empresa, ésta queda privada de la unidad necesaria para coordinar esfuerzos, seguir directrices, mirar juntos en una misma dirección; condiciones indispensables para la buena marcha de la empresa en todos los órdenes¹.

La atención a cuanto implica la dignidad de la persona trabajadora se traduce en promoción de la excelencia de la empresa. Carece, pues, de sentido preguntar si ha de concederse primacía a la empresa o a la persona. En el *nivel 2* se supera este dilema y se convierte en un “contraste”, una relación de complementariedad. En ese nivel, la persona no se entiende como un mero “individuo” aislado, sino como *un ser que crece creando vida comunitaria*; y la empresa no se concibe como una organización que reduce las personas a simples “medios para el logro de beneficios”, sino que promueve su crecimiento al tiempo que sus colaboradores ensamblan sus capacidades para conseguir las metas comunes².

Esta condición elevada de las personas y la vida de comunidad que ellas crean no se consigue con la imposición de ciertos códigos de conducta y determinadas directrices, que parecen provenir de fuera de cada colaborador. Se logra mediante la serie de transfiguraciones que experimenta, de forma libre y lúcida, el que vive las doce

¹ La finalidad de la empresa “consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye, y de los que naturalmente se siguen unos beneficios con los que logra también subsistir como empresa” (T. Melendo: *Las claves de la eficacia empresarial*, Rialp, Madrid 1990, p. 27).

² Sandy Cutler, directora general de *Eaton Corporation* –empresa industrial que figura en la lista de las WME de la *Ethisphere*- escribe: “*Se trata de hacer negocios correctos a través de una filosofía interna y de compromisos con los clientes. Preferimos perder negocios antes de comprometer nuestros valores*”.

fases del proceso de desarrollo humano que hemos visto anteriormente³. Toda persona se desarrolla viviendo experiencias reversibles con las realidades abiertas de su entorno. Cuando estas realidades tienen el poder de iniciativa de las personas, esas experiencias reversibles dan lugar a la vida comunitaria.

Cabe, por tanto, decir con toda verdad que la vida comunitaria se encuentra enraizada en la constitución del ser del hombre. No se trata de un mero añadido a su existencia. Cuando una persona es consciente de ser una realidad abierta -capaz de recibir posibilidades de otras realidades abiertas y de ofrecerles las suyas-, crea con ellas relaciones de encuentro de todo orden, y teje con ellas una vida comunitaria. Al vivir dentro de una comunidad –así entendida-, no vive sólo *junto a* tales realidades –obras culturales, valores, personas, instituciones...-; vive *entramado con ellas*, vinculado de raíz, comprometido en la creación constante de todo género de relaciones⁴.

Esta forma profunda de vivir la vida comunitaria no puede ser objeto de coacción y regulación por vía legislativa. Si queremos que los colaboradores de una empresa compartan y asuman una cultura empresarial basada en valores elevados –encuentro, solidaridad, participación creativa...-, tenemos una vía eficaz, adecuada a la sensibilidad de los seres racionales y libres: la formación sugerida por el “método EPC”, la vía que propone la “Escuela de Pensamiento y Creatividad” de descubrir personalmente las 12 fases del desarrollo personal, con los conocimientos que facilita y las transfiguraciones que exige. Un código deontológico puede proponer ciertos valores como determinantes de la actividad de los colaboradores de una empresa. Pero estos colaboradores sólo pueden conocer tales *valores* y asumirlos como propios –transformándolos, así, en *virtudes*- si, mediante todo un proceso formativo, han descubierto por sí mismos que los valores son una fuente de posibilidades que nos apelan –o invitan- a asumirlos en nuestra vida. Sólo al responder positivamente a tal apelación descubrimos la importancia de tales valores para nuestra vida.

Entre esos valores figura, por ejemplo, la *confianza*. De nada sirve afirmar que este valor ha de ser determinante en la empresa si los trabajadores no han descubierto en su proceso de desarrollo la importancia de este valor –y esta virtud- y si en la empresa no se han establecido unas relaciones tan estrechas entre directivos y trabajadores que surja espontáneamente en ellos el sentimiento de confianza⁵.

³ Véase la obra de Alfonso López Quintás: *Descubrir la grandeza de la vida*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 2009.

⁴ Recordemos que la persona se constituye como tal y se desarrolla creando vínculos de diverso orden con multitud de realidades - la familia, el colegio, el pueblo, la tradición, las amistades, las instituciones... En una obra ya clásica en psicoterapia: *El proceso de convertirse en persona* (Paidós, Barcelona 2007¹⁷), escribe Carl R. Rogers: «Por cierto, la persona que se embarca en el proceso direccional que he denominado “vida plena” es una persona creativa. Su apertura sensible al mundo y su confianza en su propia capacidad de entablar relaciones nuevas con su medio la convierten en el tipo de persona de quien surgen productos creativos y cuya manera de vivir es igualmente original».

⁵ En su ya citado libro, *Estrategia de éxito empresarial* –Pearson Educación, México, 2003-, Roberto Servitje, cofundador -con su hermano Lorenzo- del Grupo Internacional Bimbo, muestra, de forma bien articulada, cómo han de dosificar los directivos la participación de los trabajadores en la empresa a fin de que cobren confianza de modo progresivo.

Conviene mucho destacar que la verdadera unión con las realidades de su entorno la gana una persona cuando asume las posibilidades que éstas le ofrecen y, a su vez, les otorga las suyas. En este intercambio de posibilidades creativas se desarrollan las personas y tejen tramas comunitarias, que son tanto más relevantes cuanto más promueven el dinamismo creador de quienes las fundan. Cuanto más se consagra una persona a crear esas formas de unidad profundas –por creativas- con las realidades abiertas de su entorno, más libre se siente -con *libertad creativa*- y más afirmada en su propia identidad.

La entrega al servicio de la comunidad no se traduce, por tanto, en *alienación* o en *fusión*. La persona es independiente y solidaria a la par; autónoma y heterónoma; es decir, se rige por las normas que le vienen propuestas del exterior, pero, al asumirlas e interiorizarlas, las hace propias. De ahí que la inserción en la empresa no se traduzca para el trabajador en servidumbre, sino en medio para el perfeccionamiento de su personalidad. En el *nivel 2*, cuando nos entregamos a algo valioso, no nos perdemos; ganamos posibilidades de crecimiento personal. Es el prodigioso juego de la vida creativa, en la cual sólo nos perdemos como personas cuando nos alejamos, por egoísmo, de las realidades del entorno⁶.

La unión de un trabajador con la empresa puede llegar a ser “íntima” cuando, al intercambiarse posibilidades, crea con ella un campo de juego común, en el cual se superan las escisiones entre el dentro y el fuera, el interior y el exterior, lo mío y lo tuyo. Entonces podemos decir, en verdad, que el trabajo se convierte en un *juego creador* y se llena de sentido. Con ello, adquiere un carácter leve, aunque sea duro, pues nada hay más leve que lo que uno realiza movido por un impulso interior, sabiendo qué papel juega en el conjunto de su centro laboral y qué metas está ayudando a conseguir.

Esta relación con la empresa se gana desde la atalaya de los niveles 2 y 3, en los cuales se relacionan diversas realidades abiertas, que se constituyen como tales precisamente al interrelacionarse creativamente. Al hacerlo, no se *fusionan* diversas individualidades; se *integran*⁷. Cuando diversas personas asumen libre y gustosamente las posibilidades de trabajo que les ofrece una empresa con el fin de lograr una meta común valiosa, dan lugar a un modo muy elevado de unidad, años luz superior a la unidad del *colectivismo*, que une externamente en una meta común a personas despojadas de su capacidad de iniciativa.

⁶ En la filosofía contemporánea se concede al juego gran relevancia en orden a la formación personal. Pero se trata del juego entendido, no como mera diversión, sino como *relación creativa de los jugadores* dentro de la trama de posibilidades fijada por el reglamento. Véase mi obra *Estética de la creatividad*, Rialp, Madrid 1998³, págs. 33-180.

⁷ La fusión es una forma de unión perfecta en el *nivel 1*, en el que dos bolas de cera pueden fusionarse y formar una sola bola de tamaño mayor. En cambio, este modo de unión es letal en el *nivel 2*, pues anula la identidad de las realidades e imposibilita toda forma de unidad de integración. La unión adecuada a los niveles 2 y 3 es la de integración. “*El ser humano –escribe Marcos Arruda- deja de ser concebido como un individuo aislado y en competencia permanente con los otros y pasa a ser visto como un ser en relación, consciente de los desafíos comunes a enfrentar y de una existencia común a compartir*”. Apud Gerardo T. Farrell: “El empleo. Economía solidaria y economía de mercado”, en *Consudec*, Buenos Aires, n° 814, junio 1997.

El trabajo, convertido en juego creador, es fuente de motivación

El trabajo adquiere un carácter valioso de *juego creativo* cuando el trabajador se ve inserto en la empresa *de forma activa* y es invitado a dar, en ella, lo mejor de sí mismo. Se advierte con frecuencia que, cuando las personas tienen la posibilidad de dar lo mejor de sí mismas, acaban dándolo. En cambio, un operario suele volverse indiferente cuando no tiene posibilidad de participar. De aquí se desprende que, además de facilitar un salario justo, debe la empresa –por su propio bien- ofrecer a sus colaboradores la posibilidad de obtener, en el trabajo, satisfacción, prestigio, seguridad y autoconfianza. “*Para crear interés en los trabajadores* –escribe Akio Morita, presidente de Sony-, *éstos deben ser incorporados a la familia y tratados como miembros respetados de ella*”. Y Carlos Llano, especialista en *Ética de la Empresa*, advierte: “*Se atisba ya un trabajo cuya finalidad sea la afirmación de uno mismo y el cumplimiento de una misión en el mundo*”.

Los seres humanos no nos vemos afirmados en nosotros mismos –seguros de nuestra valía personal y dotados de la necesaria autoestima- cuando carecemos de las posibilidades necesarias para realizar nuestras potencias. Nacemos dotados de ciertas potencias: inteligencia, voluntad, sentimiento, capacidad creativa... Pero, si no tenemos ocasión de aplicar estas *potencias* a ciertas *posibilidades*, apenas podemos ser creativos, y nos vemos abocados a la frustración⁸. La empresa ha de analizar bien dichas potencias y ofrecer las posibilidades adecuadas para desarrollarlas. Esta práctica implica una *ética del éxito económico* y, a la vez, una *ética del desarrollo integral del ser humano*.

Lo subraya certeramente el gran empresario Akio Morita: “*Pienso que todo el mundo experimenta un sentimiento de satisfacción cuando lleva a cabo un trabajo que representa un desafío, cuando el trabajo de esa gente y el papel que cumple en la compañía son reconocidos*”. “*En consecuencia* -añade Philip de Woot-, *todos los esfuerzos deben tender hacia la transformación del trabajo en actividad creadora, factor de enriquecimiento humano. La evolución técnica favorece este curso. Pero las tendencias naturales de toda sociedad (...) se oponen a dicha evolución*”.

Este sentido creativo del trabajo se acrecienta si, en virtud del *principio de subsidiariedad*, se concede a cada trabajador cierto poder de iniciativa, dentro de su área de competencias y en la medida de lo posible. Tal delegación de funciones suscita interés en el ánimo del trabajador y lo motiva, pues ve su esfuerzo recompensado al gozar de cierta autonomía. Esta alta motivación dispone al trabajador para realizar el esfuerzo de adaptación que puedan exigirle los cambios que realice la empresa.

Necesidad de dar sentido a la vida de la empresa

Así como toda persona necesita dotar su vida de sentido para no vivir sobre el vacío y sentirse desorientada y, por tanto, insegura e infeliz, las empresas tienen el cometido básico de dotarse de sentido en todo momento y toda circunstancia. El negocio tiene siempre un *significado*. Pero no siempre presenta un *sentido*. La empresa goza de pleno sentido cuando se halla bien orientada, y la orientación justa de una

⁸ Recordemos que el genial Leonardo da Vinci estuvo dotado de cualidades extraordinarias, pero no pudo llevar a cabo su deseo de volar. Le faltaron, “posibilidades”. Éstas se las facilita a cada sociedad su pasado histórico.

asociación de personas es –según hemos visto anteriormente- la que viene inspirada e impulsada por el *ideal de la unidad*.

Este ideal parece hallarse y actuar en un nivel distinto al de la vida empresarial, y lo está cuando ésta se orienta hacia el mero incremento de la rentabilidad económica. Tal orientación se presenta, a menudo, como la normal. Pero está lejos de serlo, pues la actividad propia de una persona que considera la unidad como su ideal es moverse, al mismo tiempo, en los niveles 1, 2 y 3.

Por esta profunda razón es tan importante en nuestra formación aprender a *integrar*, es decir, a vincular diversos niveles de realidad. Es la tarea de la *inteligencia madura*, que mira más allá de lo inmediato, hacia los lados y hacia lo profundo, y descubre las relaciones que tejen las realidades y los acontecimientos. Este *pensamiento relacional* capta la vinculación profunda que debe haber entre el desarrollo personal de los trabajadores y el crecimiento de la empresa, el cumplimiento de los anhelos personales de los colaboradores y el logro de las metas de la institución, la atención de cada uno a sus obligaciones familiares y el cumplimiento responsable de sus deberes respecto a la empresa.

El *pensamiento relacional* -propio del *nivel 2*- tiene flexibilidad suficiente para coordinar actividades que parecen, en principio, opuestas entre sí. Esta oposición no se supera mediante género alguno de lucha entre clases –como se dio por hecho durante demasiado tiempo-, porque tal lucha no hace sino encrespar los dilemas. La solución óptima es superar el carácter dilemático de las actitudes que en el *nivel 1* son opuestas. Todo depende del hecho decisivo de descubrir las experiencias reversibles y, en su cima, las experiencias de encuentro (*nivel 2*), pues la actitud creativa que las lleva a cabo supera la precaria calidad de las actitudes propias del *nivel 1*. En éste, la libertad y las normas se oponen insalvablemente, por tratarse de una mera *libertad de maniobra* y de *normas restrictivas*, que merman ese tipo de libertad. En el *nivel 2*, afortunadamente, la libertad adquiere la alta condición de *creativa* y las normas se convierten en *cauces de creatividad*.

Así, en un mero *negocio* (actividad cuya meta se reduce a lograr los máximos beneficios posibles; *nivel 1*) es difícil armonizar la competitividad y la promoción de la dignidad personal de los trabajadores. Basta convertir el negocio en *empresa* (institución preocupada, a partes iguales, por promover la ganancia económica y el crecimiento personal de los colaboradores; *nivel 2*) para que estos dos fines se potencien entre sí. La flexibilidad intelectual para integrar los niveles 1, 2 y 3 la obtiene la empresa cuando moviliza toda la creatividad que albergan y que exigen las personas, realidades abiertas, capaces de proponerse metas, realizar proyectos para alcanzarlas, poner en juego los medios necesarios, aunarse con otras personas de mentalidad afín e intereses comunes.

He aquí cómo el secreto del éxito integral de una empresa radica en un cambio de nivel, en el ascenso del *nivel 1* a los niveles 2 y 3. No es extraño, pues toda la investigación filosófica y antropológica de los siglos XX y XXI tiende a dar el “salto” (Karl Jaspers) de la vida inauténtica (propia del *nivel 1*) a la “vida auténtica” (la que surge en los niveles 2 y 3). Vida auténtica es la que tiene pleno *sentido*, no sólo

significado. Al situar la vida de la empresa en estos niveles, se armonizan todos los aspectos de la misma que se han considerado durante siglos como *opuestos*, con las nefastas consecuencias que conocemos, pero que se vuelven *complementarios* con sólo adoptar la actitud correspondiente a un tipo de actividad, como el empresarial, que debe integrar los tres niveles: el 1, el 2 y el 3. Al armonizar las actitudes propias de éstos, la empresa integra el significado y el sentido, y alcanza un alto grado de excelencia.

Llevar a cabo tal armonización es tarea propia de los líderes excelentes, que hacen gala de una inteligencia madura, flexible y profunda al mismo tiempo, y dotan a las empresas de un espíritu singular que podemos denominar “alma”. Las “empresas con alma” movilizan la inteligencia y el corazón para ensamblar fecundamente las personas y la cultura de la empresa, la rentabilidad económica y la atención a proveedores y destinatarios... La verdadera cultura de la empresa es generada, día a día, por las tramas de encuentros que generan los directivos y los colaboradores, con una forma de solidaridad unida al empeño común de competir, al deseo innato que tienen los trabajadores de no verse reducidos a la función que desempeñan en el conjunto.

Alfonso López Quintás