

Un método para humanizar la empresa V

Una clave para superar actitudes consideradas como opuestas

De manera escueta podemos ahora entrever que la superación de las paradojas planteadas por el deseo de prestar la debida atención al rendimiento económico de la empresa y al desarrollo personal de los trabajadores sólo puede realizarse si nos situamos en los niveles 1, 2 y 3.

1. La actitud éticamente valiosa es “rentable” para la empresa si ésta entiende la “rentabilidad” no sólo en el *nivel 1* sino también en los niveles 2 y 3. En el primero, significa un incremento de los beneficios económicos. En el 2, alude a un aumento de calidad en la vida personal de los trabajadores. En el 3, remite a la capacidad de todos, directivos y empleados, de optar por los grandes valores: unidad, verdad, bondad, justicia, belleza. Esta opción garantiza que el encuentro realizado en el *nivel 2* tendrá continuidad porque no responde sólo ni primordialmente a mero interés o apetencia sino también al aprecio por los grandes valores que dan dignidad y excelencia a la persona humana.
2. Si los directivos de la empresa conjugan la atención a los intereses y a los valores, actuarán con veracidad, bondad, justicia y belleza. Esta actitud suscitará confianza en los subordinados y hará posible promoverlos a puestos de creciente responsabilidad directiva.
3. Si los trabajadores responden de forma solidaria con los intereses de la empresa, su más alta participación en la misma se traducirá en una mayor motivación y eficacia laboral. Entenderán las directrices de los superiores más bien como resultado de su *autoridad* que de su *capacidad de mando*, con lo cual se irá superando paulatinamente la escisión entre la dirección y los subordinados, que irán adquiriendo un progresivo carácter de *colaboradores*.
4. Al conseguir esta cualificación,
 - a. se supera la escisión entre la dirección jerárquica de la empresa y la participación de los trabajadores en ella;
 - b. no sólo se coordina la competitividad de la empresa y la promoción de la dignidad de los trabajadores; se incrementa la eficacia de éstos, con el consiguiente incremento de beneficios. Con lo cual queda patente que, para aumentar la productividad de la empresa, no hace falta reducir los trabajadores a meros medios para el logro de beneficios;
 - c. se advierte que el ejercicio de la autoridad no amengua la confianza de los colaboradores, antes la acrecienta;
 - d. se descubre que es posible velar, al mismo tiempo, por los intereses de la empresa y los de los trabajadores;
 - e. se muestra que, en ciertos casos, el beneficio económico no es resultado de una cosificación injusta de los trabajadores; es un indicador de la calidad integral de la empresa. Lo expresa certeramente Juan Pablo II:

“El desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice sino que favorece, más bien, la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo, por más que esto pueda debilitar centros de poder ya consolidados. La empresa no puede considerarse únicamente como una ‘sociedad de capitales’; es, al mismo tiempo, una ‘sociedad de personas’, en la que entran a

formar parte de manera específica y con responsabilidades propias los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo”¹.

En esta línea se movió siempre, según confesión propia, el fundador del Grupo Mapfre, Ignacio Larramendi, como quedó de manifiesto en la conferencia que pronunció, poco antes de morir, en un curso sobre valores organizado por la Sociedad Española de Axiología. “*Sin ética – afirmó– no se puede triunfar en la empresa a la larga. No es que con ética a veces se pueda triunfar, sino que, a la larga, sin ética no se puede triunfar*”. Si confrontamos la buena marcha de su empresa en diversas naciones con el fracaso de otras que adoptaron procedimientos poco éticos, parece confirmarse la exactitud de dicha sentencia. No es extraño que esto suceda, pues los valores éticos ordenan la vida de modo adecuado a las exigencias de toda empresa humana cualificada².

Para la comprensión plena de lo antedicho nos ofrecen hoy contribuciones muy sugestivas los estudios realizados sobre las distintas formas de inteligencia; entre ellas, la *inteligencia emocional* de Daniel Golemann y la *inteligencia grupal* de R. Stenberg y W. Williams. Golemann subraya la idea de que saber relacionarse debidamente con los demás, suscitar sentimientos constructivos y crear afectos creativos es más fecundo para la vida humana que poseer un alto coeficiente académico. Inspirado en esta idea, afirma que el nuevo criterio del profesional consiste en valorar “el modo en el que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás mediante cualidades personales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad o capacidad de persuasión”³. En la misma línea, escriben Stenberg y Williams:

“Una conclusión importante es que el éxito de un equipo laboral y su eficacia están relacionados con el hecho de que existan personas capaces de motivarse a sí mismas y motivar a los otros organizándoles sus redes informales en equipos. Las redes informales hacen referencia a la comunicabilidad y la confianza entre las personas de un trabajo. En este contexto, estar bien, sentirse bien, es requisito necesario para trabajar a gusto y ser eficiente. Hablando en términos empresariales, se dice que produce mucho más una persona que tiene una actitud positiva y optimista que aquella otra que se limita a cumplir con su obligación. La nueva cultura del trabajo que ahora se recomienda es, o al menos así parece, una cultura más humana, dado que se considera que la persona es la clave para interpretar la información y transmitir un conocimiento en continua renovación”⁴.

Tras este recorrido, constatamos que para orientar con garantía de futuro la vida empresarial nos ofrecen una lucidísima clave *la concepción relacional de la realidad y la descripción de los niveles en que podemos movernos*. Éstos vienen a configurar una especie de mapa de la vida personal que nos permite definir, rápida y claramente, dónde estamos y qué sentido tiene esa situación nuestra en el conjunto de la vida. Para lograr una idea clara y profunda de lo que somos en cada momento, debido a nuestras actitudes básicas, hemos de realizar un estudio bien articulado de nuestra condición relacional y de los niveles de realidad y de conducta en que podemos situar nuestra vida en cada instante⁵. Aplicar el resultado de este estudio a la organización y dirección de las empresas es una fuente inagotable de luz y de creatividad.

Alfonso López Quintás

¹ Cf. Encíclica *Centessimus Annus*, 43 b.

² En esta línea de pensamiento se supera radicalmente el riesgo de que el tipo de racionalidad propio de la economía capitalista, eficaz para incrementar la productividad, pueda eclipsar las “razones del corazón”, la tendencia decidida al cultivo de la vida comunitaria.

³ Cf. *La práctica de la inteligencia emocional*, Circulo de Lectores, Barcelona 1999, p. 15.

⁴ Apud Manuel la Cuenca: *Ocio humanista*, Universidad de Deusto, Bilbao 2000, págs. 262-263.

⁵ Véase mi obra *Descubrir la grandeza de la vida*, Desclée de Brouwer, Bilbao 2009.