

## Un método para humanizar la empresa VI

### Un testimonio elocuente de empresarios preocupados por la excelencia

Roberto Servitje expone de forma sencilla y lúcida, en su libro *Estrategia de éxito empresarial*<sup>1</sup>, las razones del sorprendente desarrollo que ha obtenido la empresa panificadora internacional “Bimbo”, que fundó en México con su hermano Lorenzo.

#### Ideal de la empresa

Desde el principio se propusieron los fundadores tener ideas muy claras sobre el tipo de empresa que querían promover desde su concepción cristiana de la vida: “*Vemos a la empresa como una comunidad de personas que trabaja de manera permanente en construir una empresa altamente productiva y plenamente humana. El espíritu de nuestra empresa lo formamos todos, siguiendo nuestra regla de oro: respeto, justicia, confianza y afecto*”<sup>2</sup>.

La productividad debe ir aliada con el empeño en perfeccionar a las personas implicadas de algún modo en la empresa. Ambos aspectos pueden muy bien complementarse si se guarda un *respeto incondicional* a la persona humana, respeto entendido -en sentido positivo- como estima y colaboración. “*Para nosotros era muy claro, por nuestra formación cristiana, que la persona no es un instrumento*” (Lorenzo Servitje) (43). Por eso “la empresa no debe hacer cosas con los hombres sino hacer hombres con las cosas”, en frase de Andrés Restrepo (44). “*Como intervención solidaria de seres humanos para servicio de seres humanos, los objetivos económicos y sociales –internos y externos- de una empresa están ligados de manera inseparable*” (59).

#### La filosofía de la empresa

Para lograr esta meta, los hermanos Servitje diseñaron desde muy pronto su “filosofía empresarial”, es decir, las líneas maestras de su forma de concebir y realizar la empresa. “*La historia reciente nos advierte que en la dura lucha por la supervivencia sólo prevalecen las empresas con una base sólida y con una serie de valores, de principios rectores que les permiten cobrar fuerza institucional*” (46). Podemos condensar tales principios en los puntos siguientes:

1. El hombre viene al mundo con la finalidad de trascender lo inmediato. Nacemos para ser útiles, pensando en los demás.
2. Los valores de la humanidad son éstos: respetar y querer a las personas, permitir que crezcan, solidarizarse con ellas generosamente, reconocer que el trabajo tiene un mérito.
3. Hay que promover cuanto conduzca al bien de las personas y al crecimiento del bien común: el cuidado de la ecología, la limpieza de la publicidad, el respeto a las leyes, el ahorro y la austeridad.

<sup>1</sup> Cf. *O. cit.*, Pearson Educación de México, 2003.

<sup>2</sup> Cf. *O. cit.*, p. 40. En adelante citaré en el texto, indicando sencillamente las páginas del libro.

4. La empresa tiene “alma”, y en sus actos ejerce responsabilidad. La responsabilidad social implica no engañar a las personas, no aprovecharse de ellas: ni de los clientes, ni de los proveedores, ni, mucho menos, de los colaboradores (60).
5. La empresa debe lograr toda la excelencia que exige su misión. Para ello debe irse transformando, bajo la dirección de sus líderes, que con corazón, inteligencia y visión de largo alcance se lanzan a esa labor (62).
6. La conquista de la excelencia supone conseguir una alta calidad en los productos y en los servicios. El logro de esta meta exige involucrar al personal en la empresa, darle posibilidades de participar activamente en todo cuanto ella implica<sup>3</sup>. Este concepto de *participación* fue decisivo en el despegue espectacular del grupo Bimbo en diversas naciones. Los trabajadores del nuevo Bimbo instalado en Guatemala hicieron este público reconocimiento: “*Nunca nos habían hablado así, nunca nos habían tomado en cuenta así, nunca nos habían respetado así*” (236).
7. Si el trabajador, en cualquiera de las múltiples actividades de la empresa, es consciente de la importancia que tiene en el conjunto de la empresa la función que realiza, su trabajo se convierte –como hemos visto- en *juego creador* y cobra verdadero sentido. Al ver su actividad llena de sentido, se siente satisfecho (88). “*Todos queremos saber por qué hacemos algo y para qué lo hacemos; queremos aportar, no sólo nuestros brazos o inteligencia, sino nuestra emoción, creatividad, estilo y responsabilidad*” (113).
8. Este sentido 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. Esta delegación de funciones suscita interés en el ánimo del trabajador y lo motiva, pues ve su esfuerzo recompensado al gozar de cierta autonomía (91). Esa alta motivación dispone al trabajador para realizar el esfuerzo de adaptación que pueden exigirle los cambios que haya de realizar la empresa.

Esta especie de “gerencia múltiple” (Charles McCormick) o “gerencia participativa” (Douglas McGregor) facilita la autorrealización de los trabajadores y supera el riesgo de alienación que entrañan las formas hiperespecializadas de trabajo, como bien fustigó Charles Chaplin en su película “Tiempos modernos” (92). El empresario que es buen líder se cuida de liberar los potenciales ocultos de cada colaborador (112). A menudo, la falta de productividad y eficacia de una empresa es causada por la falta de liderazgo de sus dirigentes. Por el contrario, ciertos éxitos espectaculares de algunas empresas se deben en buena medida al fomento de la participación de los colaboradores: “*Pienso que el éxito del empresariado de ese país (Japón) se debe más que nada al respeto a las personas -escribe Servitje-. (...) Se les permite participar. Y ellas se entregan con toda el alma. Piensan que su empresa es un lugar que tienen que cuidar; que es parte*

---

<sup>3</sup> Notemos que, en el *nivel 1*, un producto –por ejemplo, una tarta- se consume con mayor rapidez y toca a menos a medida que aumenta el número de quienes participan de él. En el *nivel 2* –por ejemplo, en el acto de interpretar una obra musical-, la realidad en la que se participa –en este caso, la obra interpretada- no se consume; incrementa su valor a medida que es objeto de mayor atención por un número más elevado de personas. De hecho, el lema de los fundadores de la empresa *Bimbo* parece haber sido éste: “¡Lo mejor, para el mayor número...!” Esta dadivosidad no agota lo que se reparte; al contrario, lo promueve en cantidad y calidad. Vemos, de nuevo, la eficacia insospechada de la teoría de los niveles de realidad y de conducta. Es una fuente de luz para aclarar que ciertas medidas inspiradas en una ética bien configurada no son paradójicas sino *perfectamente lógicas* (con la lógica propia de los niveles 2 y 3), y, por tanto, viables. La teoría de los niveles de realidad y de conducta la expongo con cierta amplitud en la obra *Descubrir la grandeza de la vida*, Desclée de Brouwer, Bilbao (España), 2010, 5ª ed.

*de sí mismos (...). Sin duda, lo más importante en este milagro es que, en vez de usar a las personas, las involucra” (115).*

La tendencia a conceder a los trabajadores ciertas competencias dentro de su área de acción es muy rentable para la empresa, pero no ha de realizarse por esta razón utilitarista sino por la convicción de que debemos orientar la empresa hacia el logro de una sociedad más libre, más justa y más creativa (116). Tomar a la persona, no como un instrumento, un “recurso” más dentro del “material humano” de la empresa, sino como un ser digno de participar creativamente supone un avance histórico, como lo fue el superar las condiciones de esclavitud o cuasiesclavitud de las primeras empresas del tiempo de la Revolución Industrial (117). La posibilidad de participación dignifica a la persona. Es una clave para conseguir la justicia social plena. Ciertamente, en los últimos tiempos se avanzó mucho en cuanto a justicia, pero conviene advertir que la verdadera justicia radica en el comportamiento que dignifica plenamente a toda persona.

9. Por ser tan importante este género de *participación*, conviene estudiar cuidadosamente cómo graduar la forma de realizarla:

- *La participación en la empresa.* Se ofrece a los trabajadores la posibilidad de participar en la *información*. Para ello se les hace saber cuanto necesitan para situar debidamente su trabajo en el conjunto de la empresa. Esto implica que los dirigentes procedan siempre con la mayor corrección y limpieza, de modo que estén en disposición de decirlo todo, de forma transparente, a las personas adecuadas, de forma adecuada y en el tiempo justo (121-122).
- Una vez que, al actuar así, los dirigentes ganan la confianza de los trabajadores, éstos tienden a adoptar una actitud de cooperación fiel (opuesta a la lucha de clases), y convierten su posible actitud neutra o negativa en una actitud receptiva, confiada, activa, participativa. En este clima de mutua apertura, en la que trabajadores y dirigentes se ven mutuamente como fiables, es posible a éstos comunicar a aquellos los éxitos y los fracasos de la empresa, e involucrarlos en las estrategias de la misma para que participen con buen ánimo en ellas aunque impliquen sacrificios, como puede suceder en las revisiones de contrato y en los cambios de puestos de trabajo.
- Los dirigentes no rehúyen recabar la opinión de los trabajadores sobre temas que pueden caer en su campo de atención y conocimiento. Cuando ven que de veras se les oye, se les escucha, se tienen en cuenta sus opiniones –basadas en su experiencia diaria-, los trabajadores suelen estar más dispuestos a colaborar eficazmente para que las decisiones tomadas tras esas consultas no fracasen.
- La participación de los trabajadores adquiere, en casos, un carácter institucional. Algunos de ellos llegan a adquirir rango de gerentes. Por ejemplo, para gestionar el funcionamiento de la flota de 25.000 camiones que posee la empresa, con los consiguientes accidentes y la problemática que éstos plantean, se creó una *Comisión de seguridad* formada por los trabajadores del sector. De ordinario, éstos responden a tal muestra de confianza por parte de los directivos con una mayor implicación, una actitud más positiva, una mayor confianza en sus posibilidades y un poder de iniciativa superior. Esta acrecentada autoestima agudiza el ingenio, alimenta la imaginación creadora, mejora la creatividad. Al adquirir este grado de madurez, la participación de los colaboradores en la empresa muestra toda su eficacia. Es así como “se puede liberar y desencadenar ese enorme potencial que hay en todo hombre cuando es tratado como persona” (132).

10. Una vez que los trabajadores se hallan cordialmente implicados en la empresa, se crea el clima de confianza suficiente para que los dirigentes tengan la libertad interior de comunicarles verazmente la tabla de resultados y consideren como algo normal su participación en los beneficios. Este tipo de participación no es considerado por ellos como una imposición molesta, sino como un medio para alcanzar la equidad y promover la armonía y la productividad (131-132).
11. Esta forma de participación nos lleva a la estación término del proceso de mutua colaboración: *la participación en la propiedad* (124, 140-142). La voluntad eficaz de que el trabajador se sienta inserto realmente en la empresa lleva a los dirigentes a fomentar y hacer posible el ahorro, por ejemplo mediante el *salario de inversión*, un salario extra destinado a un fondo del trabajador para adquirir acciones. En cuanto empiezan a lograr, así, un patrimonio, los trabajadores advierten que van triunfando en la vida, no se sienten explotados y ganan una creciente confianza en la empresa. Esta mayor confianza intensifica la calidad del encuentro entre los dirigentes y sus colaboradores.

Llegar a este tipo de participación supone la creación previa de un clima de mutua confianza, ganada a base de transparencia, honradez, comunicación fluida, generosidad, respeto... Cuando la actitud de los dirigentes favorece el compromiso sincero de todo el personal, las empresas están en condiciones de dar realidad a la utopía que supone una forma de participación tan amplia como la indicada en los puntos anteriores. Queda patente en el ejemplo de ciertas empresas que destaca Servitje en las páginas 142-143.

12. Fiel a su “filosofía” de convertir a todos los colaboradores en *cogestores de la empresa*, Roberto Servitje considera deseable y viable unir a la dirección de la empresa a los sindicatos, instituciones que, por declararse defensores de los trabajadores, deben ser las primeras interesadas en colaborar de cerca con unos dirigentes que comparten de veras su suerte con la de sus empleados. Esta unión de sindicatos y directivos es inviable en un medio empresarial frío, rígido, interesado, poco permeable, y en un ambiente sindical corrupto, y con trabajadores poco cultos. De ahí la necesidad cada día mayor de fomentar la formación en todos los estamentos relacionados con la empresa (224), pero una formación –añado por mi parte- que suponga una transformación del modo de ver la realidad, la transformación que se opera al pasar del *nivel 1* a los niveles 2 y 3. Esta transformación sólo es posible cuando las personas son atraídas por el ideal auténtico de la vida: el ideal de la unidad. Volvemos con ello al comienzo de la exposición: la “filosofía” del grupo Bimbo.

**Alfonso López Quintás**