

Un método para humanizar la empresa VII

El ideal del servicio, alma de la empresa

Si, al principio de esta serie, hemos dicho que el ideal del servicio era su punto de partida, ahora vemos que es también su punto de llegada, su meta y su razón de ser. “*La columna vertebral de la empresa es su filosofía*”. “*Una empresa debe tener algo que la anime, que le inyecte vida, que les dé a los sindicatos sentido, un propósito que valga la pena*”¹. Este ideal constituye la *misión* de la empresa, su tarea a realizar. En el caso de Bimbo, su “alma” es la decisión firme de “servir bien a los demás”, por la convicción profunda de que “quien no vive para servir no sirve para vivir” (148).

De aquí se deriva su compromiso, hecho público desde el principio, de ser una empresa

- altamente productiva y plenamente humana,
- innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción de clientes y consumidores,
- ejemplar, armoniosa y dinámica (191),
- líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo (151),
- empeñada seriamente en cubrir dos frentes: el económico (utilidades, calidad, eficiencia, crecimiento) y el humano (remuneración, justicia, responsabilidad social, preocupación política y ecológica...),
- orientada de tal forma que los colaboradores se sientan reconocidos y apreciados, orgullosos de trabajar en una empresa consagrada a fomentar el bien común. “*Es un anhelo, consciente o inconsciente, de toda persona pertenecer a un grupo humano que vive sencillamente estos altos valores en su vida diaria*” (190).

Este ideal, considerado como el lema de la empresa, su “alma” o impulso interior, debe ser vivido y realizado a diario por sus dirigentes, cuya primera competencia es transmitirlo persuasivamente a todos los colaboradores. Si lo consiguen, cumplirán a perfección su función de “líderes”, que tiene un punto más de exigencia que la condición de “administradores”. Ningún cambio que valga la pena –escribe Lawrence M. Villar- “*puede realizarse sin el liderazgo enérgico y tesonero de un funcionario fuerte del más alto nivel*”².

R. Servitje concede gran importancia al tema del liderazgo en la empresa y lamenta que escaseen los líderes entendidos como personas que ponen sus cualidades intelectuales, sentimentales y volitivas, así como sus destrezas de todo orden, al servicio del bien común. “La legitimación de la autoridad es la voluntad de servicio” (203), pues “el líder nace para servir” (205).

“Con vehemencia afirmo que un sano liderazgo es vital, que debemos estar alerta en cualquier área en la que actuemos para elegir, para nombrar, para aceptar, para apoyar solamente a los líderes que de verdad llenen los requisitos... Y para oponernos con todas nuestras fuerzas y posibilidades a que los puestos sean ocupados por gente indeseable” (210).

¹ Cf. Roberto Servitje: *Estrategia de éxito empresarial*, Pearson Educación de México, 2003, págs. 147-148. En adelante, citaré en el texto, indicando sólo las páginas.

² Cf. *Un nuevo espíritu empresario*. Cit. por Servitje: *O.cit.*, p. 218.

Necesidad de formar líderes

Al subrayar la importancia de contar con buenos líderes (“... Estoy convencido de que todo depende de la cabeza que dirige”, 218), Servitje insiste en la idea de que “el gran problema es la educación” (224). El que está bien preparado dispone de medios suficientes

- para informarse y comunicarse de modo rápido y barato,
- para simplificar los procesos sin perder “el capital que significa un personal bien preparado” (228),
- para buscar mano de obra asequible pero gratificarla debidamente,
- para realizar los cambios necesarios en orden a perdurar y mejorar, avanzando así con prudencia hacia la vanguardia de la investigación y la producción.

“Es una tentación seguir haciendo las cosas igual cuando salen bien. Hay que correr riesgos si se quiere perdurar. Hoy es imposible cerrarse en sí y no estar en peligro de perecer...” (238).

El logro de la excelencia exige realizar las transformaciones necesarias para mantener, en situaciones diversas, un nivel de alta calidad. Realizar con prudencia tales cambios exige una formación sólida, no sólo intelectual sino volitiva y emocional.

“Debemos entender primero nuestro sistema educativo y después apoyar con toda nuestra fuerza su mejoramiento constante. Trabajemos firmemente para que la educación no sólo imparta conocimientos sino que inculque también valores espirituales y principios morales” (255).

En esta línea se movía el innovador ruso Mijail Gorbachov cuando escribió, en su obra *Perestroika*: “En la actualidad, nuestro principal trabajo es elevar al individuo espiritualmente, respetando su mundo interior y fortaleciendo su moral” (255).

CONCLUSIÓN

1. La atención a la verdad del ser humano

La Biología y la Antropología nos enseñan que somos “seres de encuentro”; vivimos como personas y nos desarrollamos como tales creando formas de encuentro en todos los órdenes. Nuestro ideal en la vida es crear formas elevadas de unidad con las realidades del entorno. Al hacerlo, nos sentimos personas *auténticas, verdaderas*. Podemos, pues, decir que la unidad es nuestra *verdad*. La quiebra de la unidad, debido al egoísmo, bloquea nuestro desarrollo personal, nos impide crecer –que es ley de vida- y nos hace ir a contrapelo de nuestra propia naturaleza. Nos convierte en seres *inauténticos, falseados, deformes*.

La economía, entendida como una actividad “autónoma” –en el sentido de indiferente a la suerte de los trabajadores (actitud propia del *nivel 1*)-, no hace justicia a la verdad del hombre, a lo que es y a lo que está llamado a ser. Responde a un tipo de pensamiento miope, unilateral, no relacional, inmaduro.

El empresario que es respetuoso con la *verdad* de sus colaboradores –es decir, con su *verdadero modo de ser-*, asume que éstos son personas y necesitan desarrollarse como tales (*nivel 2*). Les facilita posibilidades para ello y evita considerarlos como mero “material humano”. No los somete a la rueda dentada de los intereses económicos, pues, si es verdad que pueden ser definidos como “seres de empresa”, no lo es menos que son un “nudo de relaciones” de todo

orden: biológicas, afectivas, culturales, religiosas... Su trabajo no puede ser reducido a la condición de mera “mercancía” (*nivel 1*), pues su meta es edificar toda una vida personal, familiar y social (niveles 1, 2 y 3). Debemos afirmarnos en la idea de que la obtención de beneficios no es la única finalidad de la empresa; también lo es la promoción de la dignidad y la felicidad de las personas.

El empresario que orienta su vida y su actividad hacia el ideal de la unidad se atiene a la verdad del hombre y de la naturaleza. Por eso adopta una actitud *ecológica*, tanto respecto al entorno natural como al humano. Tal cultivo se da en los niveles 1 y 2. Las personas que se mueven exclusivamente en el *nivel 1* -el de la posesión, el dominio y el manejo de objetos- no tienen reparo en maltratar el medio ambiente, pues no operan con una inteligencia madura; se hallan atadas a intereses inmediatos y no ven a lo lejos, ni alrededor ni en profundidad. Basta recordar, por ejemplo, que un vertido injustificado –por no adaptarse a la salubridad del entorno- puede resolver un problema inmediato y satisfacer los propios intereses, pero suele plantear pronto dificultades mayores para la sociedad, incluso para el mismo infractor. En el *nivel 1* no hay ecología posible, ni natural ni personal. Fomenta el afán dominador y posesivo –que es siempre unilateral-; no nos deja ver las realidades en su contexto, y nos enceguece, así, para descubrir el *sentido* profundo de lo que hacemos.

Cuando se ven respetados, como conviene a su *verdadero* ser personal, los trabajadores se hallan satisfechos, por ver salvaguardada su dignidad, y suelen animarse a participar con más ahínco en la vida de la empresa. Ello redundará, obviamente, en un incremento de la productividad y la calidad.

El ideal de la unidad (*nivel 3*) insta a los dirigentes empresariales a promover la participación de los trabajadores en la empresa, y les inspira medios eficaces para ello. *Participar* significa asumir activamente unas posibilidades, para dar lugar a algo nuevo dotado de valor (*nivel 2*). Justamente, ésta es la definición exacta de la creatividad. Cuando uno puede participar, se siente creativo y, por tanto, dignificado.

De aquí se infiere que para promover la dignidad personal de los trabajadores no basta concederles un salario justo. Esto es indispensable en lo que toca al *nivel 1*, el de la satisfacción de las necesidades primarias. Es necesario darles posibilidades para desplegar sus mejores potencias. De esta forma, ven su trabajo convertido en *juego creador*, actividad que pertenece al *nivel 2*.

Situar la vida humana exclusivamente en el *nivel 1* es un error antropológico que destruye todo tipo de ecología. En ese nivel se quiere dominarlo todo, incluso las personas, en vez de respetar su capacidad de iniciativa y fomentar su poder creador³. Para entender bien esto, conviene advertir que es totalmente justa la exigencia de elevar todo lo posible la llamada “calidad de vida”, pero esta expresión no debe ser entendida sólo en el *nivel 1*. Si no se presta la atención debida a la actividad creativa propia del *nivel 2* -basada en la atención a la verdad, la justicia, la bondad, la belleza, la unidad (*nivel 3*)-, se corre riesgo de caer en el consumismo y en diversas adicciones. A ese mismo error se debe que en muchos hogares se dé primacía al incremento de los bienes materiales sobre el cultivo del ambiente familiar acogedor, que es el lugar por excelencia del encuentro, con sus valores y virtudes peculiares.

El auténtico ideal nos lleva a no alienar el trabajo, es decir, a no bajarlo de nivel. En el *nivel 1*, el empresario toma al trabajador como mero “medio para los fines de la empresa”, y el trabajador considera el trabajo como “medio para ganar un salario”, y reduce el salario a

³ Sobre la conversión del trabajo en juego creador puede verse mi obra *Estética de la creatividad*, Rialp, Madrid 1998, 3ª ed., págs. 106-110.

“medio para adquirir artículos de consumo”. Nos alienamos al ser convertidos en “medios para algo” (*nivel 1*) y dejar de ser considerados como personas dotadas de iniciativa que tejen con sus semejantes tramas de ámbitos (*nivel 2*) que constituyen el “elemento” de una vida personal abierta a los más altos valores (*nivel 3*). Aliena al trabajador cuanto le impide crear con su esfuerzo un campo de vida comunitaria. El trabajador supera el riesgo de alienación cuando advierte que el trabajo supone aplicar la inteligencia, la libertad y la capacidad creativa a tareas que siente como propias, pues de alguna manera le pertenecen y constituyen “su mundo”.

2. Una empresa ajustada a la verdad de sus colaboradores

Lo antedicho nos permite comprender a fondo por qué tantos empresarios coronados por el éxito destacan la necesidad de vincular la ética y la empresa. Hoy se afirma, con frecuencia, que la ética es “rentable” para la empresa. Nada más cierto, pero la expresión es inadecuada. Y toda expresión desajustada suele reflejar una latente confusión de ideas. La rentabilidad es un concepto propio del *nivel 1*. La vida ética implica un modo de conducta característica de los niveles 2 y 3, porque alude a una interrelación creativa de personas, instituciones y grandes valores.

Si la empresa nace en la sociedad y para la sociedad, su finalidad debe ser a) obtener la máxima rentabilidad del capital invertido y del esfuerzo humano; b) promover el desarrollo humano y profesional de todos los colaboradores. Esta promoción exige dos tareas: una que se realiza en el *nivel 1* –dar un salario digno a los trabajadores, conforme a las posibilidades de la empresa–; otra relativa al *nivel 2*: facilitarles las posibilidades necesarias para desarrollar cabalmente su personalidad. Este desarrollo tiene lugar si los trabajadores ven su vida laboral llena de sentido por desarrollarse en un clima de encuentro, de buen entendimiento y armonía, de comunicación veraz y de apertura a mejoras laborales... Realizar ambas tareas ha de considerarse como una *finalidad primaria de la empresa*.

“Hay que tratar a las personas como adultos, como socios, con dignidad, con respeto - escribe Akio Morita en su obra Made in Japan-. Tratarlas a ellas –no a la inversión de capital ni a la automatización- como la fuente principal del aumento de la productividad. Éstas son las lecciones fundamentales que se derivan de nuestra investigación sobre las empresas sobresalientes. En otras palabras, si se desea aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera, hay que tratar a los obreros como la partida más importante del activo”⁴.

Al ser personas dedicadas al noble empeño de servir a los clientes, las gentes de empresa han de comenzar su actividad situándose en el *nivel 2*, cuidándose de obtener los beneficios necesarios para sostener la empresa (*nivel 1*) y poder continuar esa labor generosa de servicio (*nivel 2*), inspirada en la opción incondicional por la bondad y la justicia (*nivel 3*). Esta integración de los tres niveles les abre el camino del futuro, y nos orienta a todos hacia un nuevo horizonte:

“La próxima era en la dirección empresarial –escribe C. Francis- pertenece a quienes consideran el éxito en términos del mayor servicio posible al mayor número posible de personas”.

“Hoy, quizá por primera vez –agrega R. A. Beck, presidente de la Prudential Insurance-, formamos parte del intento real de integrar dos sistemas de valores distintos: los que están orientados a ganarse la vida y los que van dirigidos a construir la vida”.

⁴ Apud T.J. Peters y R.H. Waterman: *En busca de la excelencia*, Ediciones Folio, Barcelona 1990.

Según Welbergen, presidente de la Schell alemana, “una política empresarial que no tenga en consideración las necesidades sociales de la comunidad y enfoque la actividad solamente bajo objetivos económicos está condenada al fracaso. (...) La sociedad espera elevadas prestaciones económicas por parte de la empresa; sin embargo, al mismo tiempo incide en su responsabilidad social”.

Este modo de concebir la empresa sólo es posible cuando se integran los niveles 1, 2 y 3. No se ve a la persona como un medio para el logro de fines ajenos a ella (lo que la rebajaría injustamente al *nivel 1*), sino como una realidad abierta, relacional, fuente de iniciativa para servir a otros (*nivel 2*). El lema básico de la “filosofía” del grupo Bimbo se redujo desde el principio a dos palabras muy sencillas: “*Servir bien*” (niveles 1, 2 y 3). Pero ¿es viable montar y sostener una empresa conforme a los criterios de los niveles 1 y 2, bien afirmado éste en el *nivel 3*, el de la opción incondicional por los grandes valores: la bondad, la justicia, la verdad, la unidad, la belleza? Desde la perspectiva del *nivel 1*, tomado a solas, no es posible. Resulta viable, en cambio, si –al tiempo que cubrimos las necesidades propias del *nivel 1*- ascendemos al *nivel 2* y ganamos la flexibilidad de espíritu que nos da la opción por los grandes valores (*nivel 3*).

Con razón destaca Roberto Servitje, en diversos contextos, que la dinámica de la empresa debe venir dada por el amor y el respeto a las personas, lo cual no impide que haya en ella el grado debido de exigencia y firmeza en el cumplimiento de los deberes profesionales. En el *nivel 2* se coordina de forma espontánea, como algo natural, lo que puede tener de impersonal el trato con los trabajadores y el respeto a su condición de personas, vistas como algo incanjeable, no reducible a una mera función. Cuando quedamos a oscuras, solicitamos un electricista que arregle el fallo. Pero el técnico que lo haga merece un trato de *persona* porque no se reduce a la *función de electricista*, como tantas veces destacó Gabriel Marcel.

Esta mentalidad relacional da lugar al tipo de “hombre nuevo” que se viene diseñando y añorando intensamente desde la famosa década del 1920 a 1930. “*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*”⁵. Precisamente en este momento de globalización, se impone cultivar con decisión una vida personal intensa y auténtica, capaz de sustituir el espíritu de competencia hostil por una voluntad de colaboración cordial y eficaz. Esta intensificación simultánea del carácter globalizado de la economía mundial y de la vinculación cordial, sincera y eficiente de las personas, debido a una voluntad interna de comunión, significa un auténtico crecimiento espiritual de la Humanidad.

Para lograrlo, deben coordinarse dos tipos de inteligencia: la *inteligencia racional* propia de la ciencia y la *inteligencia cordial o emocional*, propia de toda persona que promueva la “cultura del corazón”. A esa fecunda unión alude el renombrado economista Joseph Aloys Schumpeter al escribir estas lúcidas palabras: “*Está en juego la condición humana del economista o del político: porque la economía, como actividad humana, no puede desconocer el fin de la misma: el bien, la felicidad del hombre, es decir, no puede prescindir de la ética*”.

Una metodología adecuada a esta reorientación de la empresa

Esta nueva forma de ver la actividad empresarial abre un nuevo horizonte, una forma de ver la vida más acorde a lo que afirma hoy sobre el ser humano la mejor Antropología filosófica. Esto significa un paso de gigante hacia una humanidad más lograda. Pero no podemos contentarnos con ello. Si queremos sacar pleno provecho de este giro, debemos

⁵ Cf. Pliego, en *Vida Nueva*. Agosto 2000, p. 29.

avanzar más y descubrir que esta nueva actitud *viene exigida por nuestro ser más profundo*. Al hacernos cargo de ello, adquirimos una inmensa energía interior y un gran equilibrio personal, las dos cualidades necesarias para llevar adelante la ingente tarea de remodelar la actividad empresarial, en todos los órdenes: el económico, el ético, el formativo...

Aquí es donde las investigaciones de la Escuela de Pensamiento y Creatividad pueden prestar una ayuda decisiva, por varias razones concatenadas:

1. Ofrece un método eficaz para que directivos y subordinados, formadores y formandos descubran el *carácter relacional* de la vida del hombre y su actividad. El hombre es un *ser de encuentro* y no podemos desarrollarnos de forma individual sino *en relación*, por tanto, creando vida *comunitaria*.
2. Este método se preocupa de superar lo accidental e ir a lo esencial. Por eso
 - a. no sólo ayuda a descubrir ideas sino *claves de orientación*;
 - b. no sólo le interesa descubrir claves, sino fraguar *convicciones*;
 - c. no sólo procura fraguar convicciones, sino diseñar *procedimientos concretos de actuación*.

Por ejemplo, no se contenta con hablar de la necesidad de escalar cotas de alta eficiencia y excelencia. Hace ver, muy en concreto, que, si ese deseo de excelencia responde a una actitud egoísta o altanera, cuanto se haga por realizarlo sucederá en el *nivel 1*, con lo cual el fracaso humano está asegurado.

De la misma forma, no se limita a instar a los empresarios a coordinar el mando y la promoción de los subordinados. Hace ver, con toda precisión, que tal coordinación es viable si la actividad empresarial se mueve en el *nivel 2*, pues muchas relaciones que son paradójicas en el *nivel 1* aparecen en el *nivel 2* como *contrastadas y complementarias*. De esta forma, hace posible a los directivos *comprender por dentro* la viabilidad y la efectividad de cuanto se les recomienda.

3. Los responsables de la *Escuela de Pensamiento y Creatividad* sabemos que, si se plantea bien el problema de coordinar la actitud éticamente valiosa y la rentabilidad económica, se consigue un gran desarrollo de la empresa y un notable crecimiento personal. Por eso nos hemos esforzado en configurar un método de pensamiento que nos permita realizar dicha coordinación de manera rápida, clara, precisa y persuasiva.
 - a) *Rápida*, porque la teoría de los niveles es como un mapa que facilita el diagnóstico.
 - b) *Clara*, porque cultiva el pensamiento aquilatado. Al hablar de la persona, subraya, por igual, su carácter individual y su condición comunitaria. De ahí la necesidad de tratar a todos los colaboradores con respeto y promocionar su dignidad.
 - c) *Precisa*, porque se cuida con esmero la coherencia del pensamiento.
 - d) *Persuasiva y eficaz*. No hay nada más persuasivo que lo que se muestra, a la vez, coherente con nuestros deseos más íntimos y beneficioso para la comunidad.

Esta magnífica coherencia se consigue cuando todos orientamos la vida hacia el ideal de la unidad, que responde plenamente a nuestra definición de “seres de encuentro”. La máxima eficacia para la vida de comunidad la ostenta quien, además de tener una formación profesional sólida, se entrega al *ideal del encuentro*.

El ideal es nuestra mayor fuente de energía. Cuando es auténtico, el ideal nos da, además de energía, sentido. El que está lleno de *energía* y de *sentido* posee una fuerza de

convicción insuperable. Es un gran líder, y una bendición para todos. Este tipo de liderazgo⁶ es el que promueve con toda ilusión mi *Escuela de Pensamiento y Creatividad*, en cuyo proyecto formativo se han inspirado los artículos anteriores.

Alfonso López Quintás

⁶ En qué sentido ha de entenderse el término “liderazgo” lo muestro en la obra *Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal*, Ediciones Nobel, Oviedo 2004.