

Un método para humanizar la empresa I

“Según la opinión casi unánime de creyentes y no creyentes, todo lo que existe en la tierra debe ordenarse al hombre como su centro y su culminación”
 (Concilio Vaticano II: *Gaudium et spes*, nº 12)

El método que voy a presentar en esta breve serie de artículos sobre la humanización de la empresa ofrece una clave sencilla y precisa para seguir, en la vida empresarial, la vía de la excelencia. En la actualidad, se difunde con empeño la idea de que “la ética es rentable para la empresa”. Se elaboran códigos deontológicos, se dan prescripciones, se eligen las empresas que mejor cumplen los criterios de excelencia... Todo ello presenta sin duda interés, pero no resulta plenamente eficaz si los directivos de la empresa y sus colaboradores no cambian de actitud; de la actitud propia del *nivel 1* a la propia del *nivel 2*. El *nivel 1* es el de los *objetos*, realidades que podemos legítimamente poseer, manejar, poner a nuestra disposición. El *nivel 2* está constituido por las realidades que nos exigen una actitud de respeto, estima y colaboración¹.

Para orientar debidamente nuestra conducta, hemos de tener una idea clara de los niveles de realidad y de conducta en que podemos vivir. Un transeúnte vio a un niño que llevaba un niño más pequeño a cuestas y le dijo: “*¿Cómo cargas tu espalda con semejante peso?*”. El niño le contestó: “*¡No es un peso, señor; es mi hermano!*”. ¿En qué nivel se hizo la pregunta y en cuál se dio la respuesta? El niño intuyó que llevar con afecto a un hermano a la espalda (*nivel 2*) implica cargar con un peso (*nivel 1*), pero no se reduce a ello. El sentido de esa acción se halla en un nivel superior (*nivel 2*).

El cambio de la actitud propia del *nivel 1* a la del *nivel 2* no debe forzarse desde el exterior. Ha de surgir en la interioridad de cada uno. Si se sugiere la necesidad de realizar dicho cambio, es posible que alguien se decida a ello. Para llevarlo a cabo, necesita cumplir varias condiciones:

1. La primera es superar diversos prejuicios respecto al modo como nos desarrollamos en cuanto personas. En estos artículos realizaremos esa tarea con todo cuidado y precisión.
2. Se afirma hoy a menudo que “la ética es rentable para la empresa”, pues a) la lleva a un nivel elevado en cuanto al logro de beneficios; b) nos permite lograr una *cultura de la empresa* altamente beneficiosa para incrementar su prestigio y garantizar su buena marcha en diversos órdenes; c) consigue perfeccionar a sus colaboradores en cuanto personas (niveles 2 y 3). Nada más cierto, pero, si queremos comprender a fondo la fecundidad para la empresa de una actitud éticamente valiosa, hemos de atender por igual a esas tres razones y no reducirlas a la primera, perteneciente al *nivel 1*. Para evitar esta unilateralidad, necesitamos dotar a nuestra inteligencia de las tres condiciones propias de la madurez: *largo alcance, amplitud y profundidad*. Esta tarea es realizada de forma sistemática por la “Escuela de Pensamiento y Creatividad”, proyecto formativo consagrado desde hace años al cultivo del arte de pensar con la debida precisión (véase www.escueladepensamientoycreatividad.org).
3. La inteligencia madura asume cuanto hay de positivo en los estudios actuales sobre la forma óptima de desarrollar la empresa al máximo e intenta darles una

¹ Una descripción breve y clara de los ocho niveles de realidad y de conducta –cuatro positivos y cuatro negativos- se ofrece en mi obra *Descubrir la grandeza de la vida*, Desclée de Brouwer, Bilbao 2009.

fundamentación firme, sugestiva y asumible por toda persona de cultura media². Tal fundamentación sólo es posible si se cuenta con un “pensamiento relacional”, atento a las realidades que no son simples, sino “polifónicas”, es decir: *nudos de relaciones*, como sucede con la persona humana y con la empresa. Ese pensamiento relacional procuramos ejercitarnos de forma bien articulada en las obras y cursos que constituyen la “Escuela de Pensamiento y Creatividad”.

4. Quien lea con atención los artículos de esta serie advertirá rápidamente que se le ofrece una nueva forma de ver la vida, una forma más penetrante y abierta, capaz de aunar aspectos de la actividad empresarial aparentemente opuestos.

- ¿Es compatible una actitud éticamente valiosa con la rentabilidad empresarial? ¿Nos expresamos de forma adecuada al afirmar que “la ética es *rentable* en la empresa? ¿Se reduce la meta de la empresa a lograr beneficios económicos, o implica, además, el desarrollo personal de los trabajadores y el consiguiente incremento de su felicidad personal?
- Al ganar autoestima los trabajadores, ¿se amengua su vinculación y su fidelidad a la empresa o, más bien, se aumenta de modo que crece la rentabilidad de la misma? ¿Cabe coordinar una dirección firme en la empresa y la concesión de diversos modos de participación a los trabajadores? ¿Qué es más beneficioso para la empresa: ejercer un modo de autoridad distante o dar confianza a quienes colaboran con ella?
- ¿Cabe conciliar la disciplina necesaria a toda organización empresarial con el respeto a la dignidad de la persona? ¿Se puede mantener la competitividad y rentabilidad de la empresa al tiempo que se promueve la dignidad de los trabajadores?
- ¿Nos expresamos con el debido rigor cuando afirmamos que debemos escoger entre “la primacía de la empresa” y “la primacía de la persona”?

En estas preguntas se confrontan actitudes que, a primera vista, parecen opuestas. Por ejemplo, adoptar una actitud ética de respeto a la dignidad de los trabajadores se concilia difícilmente con las exigencias que plantea la competitividad en las empresas actuales. Al encontrarse ante la necesidad de elegir entre dos alternativas al parecer excluyentes, el empresario se cree obligado a elegir entre las unas y las otras. En estos artículos descubriremos que, al elevarnos al nivel de la creatividad y el encuentro (*nivel 2*), las posiciones que se presentan como opuestas en el *nivel 1* –el del manejo de realidades tomadas como meros objetos– pasan a ser *complementarias*. Esta transformación nos abre la posibilidad de *integrar* (es decir, vincular de raíz) la necesidad de ser competitivos y de colaborar al desarrollo personal de los trabajadores.

Es decisivo, para el buen éxito de la empresa (entendiendo por tal el logro del bienestar de sus colaboradores y sus destinatarios, así como el necesario rendimiento económico) que los empresarios descubran, *por ellos mismos*, la posibilidad de integrar aspectos de la vida aparentemente opuestos. La vía más rápida y eficaz para ello es descubrir las llamadas “experiencias reversibles”. Vale la pena detenerse un instante a realizar algunas que sean decisivas para comprender cómo nos desarrollamos las personas. Este ejercicio nos dará luz para luego descubrir de qué forma se puede armonizar el trabajo de la empresa con la promoción de sus colaboradores.

² Pensemos en obras -ejemplares a este respecto- como *En busca de la excelencia* (de Thomas J. Peters y Robert H. Watermann) y *Estrategia de éxito empresarial* (de Roberto Servitje).

Qué es la persona y cómo se desarrolla

Nuestra vida personal empezamos a desarrollarla propiamente cuando realizamos *experiencias reversibles*, es decir, de doble dirección. A base de nuestra propia experiencia, rehagamos dos muy significativas.

Experiencias reversibles. I. La declamación de un poema

En estas experiencias actuamos sobre ciertas realidades a la vez que ellas actúan sobre nosotros. Alguien me habla de un poema que figura en un libro. Es para mí algo que está ahí. Sé que es una obra literaria, pero no me preocupo de asumir las posibilidades que me ofrece y darle vida; la tomo como una realidad más de mi entorno, y queda situada en mi mente al lado de las mesas, las plumas, el ordenador... El poema lo considero, en este momento, casi como un mero objeto, una realidad que se halla en mi entorno pero no se relaciona conmigo activamente, ni yo con ella. Está a mi lado, pero alejada, al modo de los objetos. Me hallo todavía en el *nivel 1*.

Pero un día abro el libro y aprendo el poema *de memoria*, es decir, *de corazón* -como dicen expresivamente los franceses e ingleses-, porque asumo las posibilidades estéticas que alberga, y lo declamo creativamente, dándole el ritmo y la expresividad que el autor quiso otorgarle. En ese momento, el poema actúa sobre mí, me nutre espiritualmente, y yo configuro el poema, le doy el ritmo debido, le otorgo vibración humana, lo doy de un cuerpo sonoro. Esta experiencia de declamación no es meramente “lineal”; es decir, no actúa yo solo sobre ella, como sucede cuando empujo un objeto. Es una experiencia reversible, bidireccional, porque ambos nos influimos mutuamente: El poema influye sobre mí y yo sobre el poema. Me acabo de elevar al *nivel 2*.

Fijémonos en los cambios realizados. Al asumir fielmente las posibilidades que me ofrece un poema, me atengo a él, le soy fiel, lo tomo como una norma que me guía, y justamente entonces me siento inmensamente libre, libre para crearlo de nuevo, darle vida, llevármelo a su máximo grado de expresividad. Subrayemos el modo de transfiguración y liberación que se opera aquí: los términos *libertad* y *norma* son entendidos de modo tan profundo que dejan de oponerse entre sí y pasan a complementarse. En el *nivel 2*, la libertad que cuenta es la *libertad creativa*. La norma que nos interesa es la que procede de alguien que tiene *autoridad*, es decir, capacidad de promocionar nuestra vida en algún aspecto³. Un declamador literario, un intérprete musical, un actor de teatro... se sienten tanto más libres cuanto más obedientes y fieles son a los textos literarios y a las partituras musicales. Pero son libres con *libertad creativa*. Han renunciado en buena medida a la *libertad de maniobra*, libertad de actuar a su antojo, propia del *nivel 1*. Y esa renuncia no los dejó en vacío; los dotó de la libertad de dar vida a una obra literaria o artística, de *re-crearlas*.

Cuando actuamos *creativamente*, es decir, cuando asumimos de forma activa las posibilidades que nos da una obra -literaria, musical, coreográfica, teatral...-, convertimos el *dilema “libertad-norma”* en un *contraste* enriquecedor. La relación sumisa de la libertad con la norma se transforma, en el *nivel 2*, en una relación de *liberación y enriquecimiento*: la norma, asumida como una fuente fecunda de posibilidades, me *libera* del apego a mi capricho, a mi afán de hacer lo que me apetezca. Amenga, con ello, mi *libertad de maniobra*, pero incrementa mi libertad interior o *libertad creativa*, libertad para *crecer como persona* asumiendo normas enriquecedoras. No olvidemos este dato: toda transfiguración va vinculada con una liberación y una forma superior de unidad.

En esta experiencia, al declamar el poema me atengo a las condiciones de éste, las asumo como propias, obedezco a las intenciones del autor, pero precisamente entonces me

³ Como sabemos, el vocablo “autoridad” procede del verbo latino “augere”, que significa promocionar, enriquecer. De él proceden los términos “auctor” (autor) y “auctoritas” (autoridad).

siente perfectamente libre, con libertad interior o creativa. Aquí no se oponen la obediencia y la libertad, porque se trata de una obediencia a quien tiene *autoridad* (poder de promover a quien sigue sus normas) y de una *libertad creativa* (libertad para dar vida a un poema), no mera *libertad de maniobra*, capacidad de actuar según el propio arbitrio.

Este descubrimiento de que en el *nivel 2* se armonizan muchos aspectos de la vida que se oponen como un dilema en el *nivel 1* nos dispone para comprender a fondo la posibilidad de armonizar la actitud ética y la competitividad empresarial, el respeto a la dignidad de las personas y la firmeza en la lucha por el logro del éxito económico.

Las experiencias reversibles culminan en la experiencia del encuentro. Si la realizamos debidamente, ganamos luz para comprender lo que es la persona humana y cómo se desarrolla. Será el tema del próximo artículo.

Alfonso López Quintás