

Gestión de personas

La empresa humanista: una organización para el siglo XXI



Marià Moreno

Socio Gerente de Integral y coautor de *Construir Comunidad*.

Francisco Giménez Plano

Consejero Delegado de Augere y coautor de *Construir Comunidad*.

La empresa del siglo XXI debe centrarse en las personas, pero sin perder de vista los resultados del negocio.

Somos conscientes de que la afirmación de que una empresa que quiera realmente pertenecer al siglo XXI debe ser una “empresa humanista”, conlleva inmediatamente la necesidad de aportar concreción al término *humanista* y, junto con él, a aquellos que lo acompañan de manera natural, como son *humanizar* o *humanismo*. Cuando nos acercamos a ello, rápidamente percibimos que esas palabras parecen estar dotadas de una cierta pluralidad en lo que se refiere a sus significados. Si bien es un hecho que su enunciación suele evocar en nuestra mente perspectivas que pueden ser coincidentes, también lo es que si repasamos cuánto espacio han necesitado los pensadores para definir “lo humano”, encontramos una ingente cantidad de razonamiento que finalmente no solo parece no haber servido para llegar a un puerto común sino que incluso en sus conclusiones más distantes, parece no haberse ni tan siquiera aproximado a tal punto de llegada.

Con todo, y como acabamos de apuntar, si observamos algunas expresiones habituales en nuestro lenguaje, vemos como parece que esa diversidad se reduce para apuntar en un sentido que sí resulta estar próximo, cercano entre sí: “aportó lo mejor de su humanidad”; “mostró su lado más humano”; “dejó ver que también es un ser humano”. Todas estas expresiones no parecen disonantes, sino enteramente consonantes sobre aquello que pretenden decir, aunque también debemos hacer notar que nos sitúan ante una doble perspectiva. La primera es que cuando una persona muestra su lado humano, eso tiene un claro rasgo positivo, al tiempo que la segunda nos indica que a menudo el ser humano no parece estar demasiado dispuesto a mostrar su perfil humano, lo que hace que la paradójica proclama acerca de la necesidad de “humanizar el mundo” cobre un claro sentido.

Las organizaciones empresariales son un magnífico lugar para el desarrollo en clave humanista de la persona. Decimos esto desde la certeza de que la empresa es uno de los ámbitos donde, en palabras de Stephen Covey, se ha considerado posible gestionar al ser humano como un mero recurso, es decir, como “una cosa”. Si la empresa aparece como un lugar que tiende a deshumanizar a la persona y nuestro propósito declarado es humanizarla, eso quiere decir también que debemos ser capaces de explicar de manera convincente la bondad de nuestro objetivo, y en ello nos empleamos.

Conciliar: un necesario punto de partida

Stefan Zweig, el brillante biógrafo de Erasmo de Rotterdam, señala que este gran humanista estaba animado por una naturaleza eminentemente aglutinante, en la que el intento de comprensión del otro se encontraba siempre presente y donde la mayor expresión de talento radicaba en la habilidad y capacidad para conciliar lo opuesto.

Resulta obvio que conciliar lo opuesto supone un mayor esfuerzo que dejarse atrapar por la aparente naturalidad de que es mejor que lo similar se agrupe por sí mismo, aunque eso no sirva para nada más que para tener que soportar después el inevitable choque de los distintos intereses de esos grupos que por disimilares se perfilan, además, como opuestos, considerando sin mayor debate que el más fuerte hará prevalecer los suyos frente a los del resto, llegando a considerar esto último como una ley inexorable. La irreductibilidad de la diferencia de intereses que conforma a los grupos como opuestos supone también su imposible conciliación o, como mucho, la presencia de pactos más o menos temporales, más o menos tácticos, más o menos coyunturales.

La empresa del siglo XX, como ya hizo antes la del XIX, se movió claramente en el plano que acabamos de mostrar. Esa empresa, dotada normalmente de al menos cuatro grupos de personas relacionados estrechamente con ella –empleadas, clientes, propietarias y proveedoras–, ha entendido las relaciones con ellos como una búsqueda permanente de la prevalencia de uno sobre otro y ha hecho de la disputa y la oposición –por ejemplo, entre las personas empleadas y propietarias–, algo natural e inma-

La dignidad humana está presente en todos los seres humanos y la empresa puede ser un magnífico lugar para que eso no solo se ponga de manifiesto, sino que además se potencie

nente a la relación. Anotamos también que una cierta inteligencia ha llevado a “ordenar” y dar cauce a esta última estructura de oposición, revistiéndola del denominado diálogo social, que aporta remedios tácticos a lo que de fondo (estratégicamente) se percibe como una oposición fatalmente inevitable.

Erasmus nos propone conciliar lo opuesto y ese es un necesario punto de partida en el contexto empresarial, ya que en el intento de conciliar la presunta naturaleza opuesta, esta va a quedar claramente en entredicho, sustituida por una nueva visión donde la complementariedad, la real y necesaria complementariedad, emerge.

Una empresa mínimamente desarrollada necesita personas que trabajen en ella, personas que adquieran sus productos, personas que inviertan en ella y personas que aporten suministros de bienes y servicios. Esta realidad, que afirmamos sí es absolutamente natural, nos habla de un “concurso necesario” de voluntades. Voluntades que, si queremos que permanezcan en ese estado de colaboración, deben verse implicadas en un horizonte de optimización de sus intereses, algo que resulta decisivo y que se aleja del concepto de maximización del interés de alguno de los grupos sobre los intereses del resto.

Una versión de la realidad que concibe la relación de los grupos naturalmente complementarios como una relación entre opuestos, además de ser solo una de las versiones posibles de la realidad y no “la realidad”, es un pésimo equipaje para embarcar hacia un futuro que ya se está manifestando, donde la conciencia se expande desde y hacia la Red, desde y hacia la colaboración y la cooperación. Sí, tomamos de Erasmo la necesidad de conciliar lo opuesto para que así emerja su real naturaleza, la complementariedad, y este es, sin duda, un punto de partida humanista.

.....

Para Erasmo de Rotterdam, la mayor expresión de talento radicaba en la habilidad y capacidad para conciliar lo opuesto

Creencia central del humanismo

A riesgo de sintetizar en exceso, nos atrevemos a afirmar que el humanismo posee una creencia central que lo define fundamentalmente. Consideramos que el humanismo se desarrolla a partir de una profunda creencia en la “existencia universal de la dignidad humana”. Seguimos arriesgando cuando, entre todas las posibles concreciones de esa dignidad, apostamos por una doble concepción, separada por más de dos mil años, y que sin embargo percibimos como dotada de una trayectoria claramente convergente y de un significado absolutamente próximo.

Así, pensamos que podemos entender la dignidad humana como el derecho de toda vida a ser vivida conforme a la “vida buena”, definida por Aristóteles como aquella vida donde se encuentran presentes la bondad, la belleza, la verdad y la alegría. Todo ser humano tiene derecho a que su vida contenga, y de forma abundante, estos cuatro elementos que, combinados, refuerzan y alientan su dignidad. Sostenemos también que la Declaración Universal de los Derechos Humanos, mucho más cercana en el tiempo, define como una vida digna a aquella en la que se encuentre presente el disfrute de todos esos derechos inherentes a la mera existencia de la persona.

Pensamos que el humanismo postula la incondicionalidad de la dignidad, de modo que todo ser humano está dotado de ella, y aun cuando no negamos que pueda resultar posible que una persona pueda perder su dignidad, o incluso devenir indigna, no es menos cierto que eso supone la pérdida de algo inherente y previo, de algo con lo que nace, de algo con lo que se dota por su simple pertenencia a la especie humana. La dignidad humana está presente en todos los seres humanos y la empresa puede ser un magnífico lugar para que eso no solo se ponga de manifiesto, sino que además se potencie. No hay nada intrínseco a la empresa, no hay nada en su genética que determine que la dignidad humana no pueda residir y verse potenciada en y con ella.

La primera consecuencia de la creencia central

Si la dignidad humana es propia de toda persona y la empresa puede trabajar para potenciarla, una primera consecuencia clara de esta toma de conciencia es

Pasar la persona a primer término significa desarrollar la capacidad de integrar todos los intereses que la persona considere relevantes en el marco de su relación con una empresa

algo que se define como el hecho de que “las personas pasen a primer término”, o lo que es lo mismo: “poner a las personas primero”.

Hoy, la empresa no está dudando en lanzar, casi a modo de proclama, mensajes que parecen tener el contenido de que las personas ocupan el primer término, que son y están las primeras. En clave interna no resulta extraño encontrar afirmaciones como “nuestras personas son lo primero”, o “nuestras personas son nuestro mejor (o mayor) valor/activo”, y lo mismo puede ocurrir en clave externa, de relación con las personas clientes: “personas que atienden a personas”, “personas que hablan con personas”. Esto nos permite afirmar que ya ha llegado a las organizaciones una primera oleada que claramente define el reconocimiento de la persona como el necesario eje sobre el que construir el futuro.

Si detrás de la proclama se encuentra una realidad que responde plenamente a su literalidad, probablemente no sea tan sustantivo como la anotación de que “pasar las personas a primer término” no responde hoy a un postulado utópico, sino a la descripción de una movilización, que puede ser incompleta, pero que, en cualquier caso, ya existe y ya se manifiesta. Sería injusto, asimismo, no aportar la existencia de una realidad como es el cooperativismo, cuya definición más sintética al tiempo que comprensiva define a la cooperativa como una “empresa de personas”. Pasar las personas a primer término no es algo ajeno a cada vez más realidades empresariales, por eso es más que oportuno tratar de fijar qué significado debe atribuirse a esto desde el humanismo.

Creemos posible afirmar que una concepción humanista de aquello que significa “pasar a la persona a primer término” no se basa tanto en una perspectiva geográfica (como la que se derivaría de ocupar ahora

un primer plano viniendo desde un segundo plano) meramente definida, por tanto, por un cambio de posición, sino que ese “pasar a primer término” cobra sentido cuando aporta una intención que pasa de la visión unidimensional a una visión multidimensional que contempla a la persona en su integridad.

En un plano unidimensional, un cliente es aquel que compra un producto y con el que se mantiene una relación que se mueve siempre dentro de lo estrictamente vinculado a eso. Una “persona cliente” es también aquella que compra un producto, pero además es una persona que puede tener un determinado modo de vida y/o inquietudes sociales y/o una determinada dinámica familiar y/o unas determinadas necesidades relacionales y/o una posible capacidad de transferir conocimiento a la organización y, en consecuencia, más que de una relación se trata ahora de impulsar un auténtico “modelo relacional” que contemple esa multidimensionalidad para que pueda favorecer, soportar y desarrollar la generación de un vínculo duradero, permanente en el tiempo.

Obviamente, pasar la persona a primer término es más complejo, mucho más complejo, porque ahora se trata, si seguimos con la persona cliente, de pasar de satisfacer un interés primario (y único) como es adquirir un producto, a satisfacer más de un interés: “adquirir un producto + expresar un modo de vida” o “adquirir un producto + expresar un modo de vida + inquietudes sociales”, y eso no es otra cosa que tratar de integrar todos los intereses que la persona afirme tener.

Pasar la persona a primer término significa, entonces, desarrollar la capacidad de integrar todos los intereses que la persona considere relevantes en el marco de su relación con una empresa. Y, al mismo tiempo, hacer eso con todos los grupos, o al menos con los grupos centrales: personas empleadas, clientes, propietarias y proveedoras.

Una aproximación unidimensional señala que la persona empleada aporta trabajo a cambio de salario, que la persona cliente paga un precio por un producto, que una persona propietaria aporta capital a cambio de una retribución del mismo, y que una persona proveedora suministra bienes y servicios a cambio de un precio. Esta visión unidimensional pone el acento de manera exclusiva en el “binomio material” de la relación (véase el cuadro 1)

CUADRO 1

La visión unidimensional de la relación entre la empresa y las personas

Grupo de personas	Binomio material
Empleadas	Trabajo-salario
Clientes	Producto-precio
Propietarias	Capital-beneficio
Proveedoras	Suministro-factura

La visión multidimensional pone énfasis en la existencia de algo que podemos definir como un “además” del binomio material. Un “además” que lo amplía y lo expande hace aspectos o elementos que también se deben satisfacer desde una perspectiva integral de la persona (véase el cuadro 2).

La exploración de este “además” que se suma al binomio material resulta todavía más interesante, más decisiva, en un mercado donde el binomio por sí mismo va perdiendo capacidad de generación de durabilidad en las relaciones, capacidad de generación de fidelidad, significativamente en las personas clientes y no menos –en circunstancias económicas normales– en las personas empleadas. Así es, en muchos casos el binomio material aporta tan nula diferenciación en la relación que justamente la indiferencia acompañada de la infidelidad es una respuesta común en la persona cliente.

Todavía podemos añadir algo más a esta primera derivada de la creencia central del humanismo en la dignidad humana. Nos hacemos acompañar ahora por Viktor Frankl y su aportación respecto a que si analizamos la dimensión humana, en ella la persona “se revela como un ente en busca de sentido”. El ser humano necesita encontrar “sentido”, trascendencia en aquello que hace, y esto es así hasta el punto de que cuando ese sentido no aparece, su actividad decae y, si no puede decaer, la realizará con el más pobre de los entusiasmos, el derivado de la resignación, mientras no cesa de rastrear donde encontrar una alternativa sustitutoria que sí le aporte sentido.

Entendemos que la aportación de Frankl sitúa la búsqueda de sentido en un plano donde no es una condición deseada sino necesaria, contingente. Él mismo señala que en el hecho de que esa búsqueda se realice en vano se encuentra gran parte de los males de nuestro tiempo, significados por la presencia de una masiva neurosis. Sin duda alguna, no es la empresa la llamada a solucionar tan grave situación, pero no es menos cierto que la empresa es un inmejorable ámbito para ofertar una propuesta “de y con” sentido a las personas que se relacionan con ella.

¿Por qué aquí y ahora?

Con avances y retrocesos, algo connatural a la evolución humana, podemos afirmar hoy que la persona ha progresado notablemente en la integración de sus intereses. Así, la persona cliente ha llevado su preocupación medioambiental a su consumo de una manera absolutamente natural. La persona empleada, cuando está dotada de unas mínimas competencias,

CUADRO 2

La visión multidimensional de la relación entre la empresa y las personas

Grupo de personas	Binomio material	“Además” del binomio natural
Empleadas	Trabajo-salario	Desarrollo profesional y personal... y más
Clientes	Producto-precio	Servicio: preservación del medio ambiente... y más
Propietarias	Capital-beneficio	Estabilidad: progreso social... y más
Proveedoras	Suministro-factura	Estabilidad: futuro... y más

abandona el salario como constructor de vínculo en favor del aprendizaje y la idea de progreso personal. Los aspectos primarios que antes bastaban para mantener en la relación a personas clientes y empleadas ahora no pueden hacerlo, ya que, o bien son fácilmente imitables o bien se revelan como insuficientes para aportar el sentido que las personas desean encontrar.

Muy probablemente, el ser humano siempre necesitó encontrar sentido en lo que hacía. Ocurre, entonces, que la misma complejidad que caracteriza cuanto nos rodea, hoy llega también a esa búsqueda. El padre que a su hijo recién licenciado, propietario de talento, aconsejara que se mantuviera fiel a una empresa a cambio de un salario que le permitiera mantener a su familia, esto es, el padre que aconsejara a su hijo repetir su “historia de sentido”, hoy simplemente recibirá una mirada comprensiva que no quiere decir otra cosa que ese joven, propietario de talento, va a ser mucho más exigente con su trabajo, en su búsqueda de sentido, ya que su demanda no se va a limitar al hecho de que le proporcione un salario. Nos permitimos hacer énfasis en que esto no es una cuestión de juventud, es una cuestión de sentirse poseedor de talento.

Es exactamente lo mismo para el consumidor que recibe una oferta en la que percibe que sus valores o estilo de vida no están representados en el producto que compra, porque esa empresa no cuida el medio ambiente o los intereses de su comunidad. El mejor precio del mundo solo convencerá a una fracción muy pequeña de personas para que abandone su personal búsqueda de sentido y con su compra apruebe la ofensa o el ninguneo a sus valores. Sin embargo, el grueso del pelotón consumidor, una vez percibido el riesgo de la pérdida de sentido, actuará en consecuencia, tenemos sobrados ejemplos de ello.

Como afirmaba Viktor Frankl, el ser humano necesita encontrar “sentido”, trascendencia, en aquello que hace, hasta el punto de que cuando ese sentido no aparece, su actividad decae

Miles y miles de agencias de publicidad y relaciones públicas en todo el mundo saben lo importante que es que las personas clientes no perciban un “sinsentido” en los productos que adquieren, sino que, bien al contrario, encuentren sentido en los productos que adquieren. Están formadas por honestos profesionales que trabajan para que las personas clientes enlacen su busca de sentido con las propuestas que realizan las empresas ofertantes.

La denominada *inversión ética* no cesa de crecer, entran en ella cada vez más y más personas que quieren obtener rentabilidad de su dinero, por supuesto, pero al mismo tiempo esa marea creciente de personas quiere que esa rentabilidad no sea obtenida a “cualquier precio” ni de “cualquier forma”, esas personas también quieren que su inversión, su dinero “tenga sentido”.

Las personas proveedoras parecen las más forzadas a obviar su búsqueda de sentido, sobre todo en sectores industriales o intermedios marcados por el precio. Sin embargo ¿cuál está siendo su respuesta ante la recepción de una oferta de vínculo a largo plazo? Justamente esa, porque para la persona proveedora asegurar el suministro futuro tiene mucho sentido.

Es fácil pronosticar que en el próximo decenio un número enormemente superior al actual de personas empleadas, clientes, propietarias y proveedoras demandarán sentido en su empleo, su consumo, su inversión y su suministro. Y es fácil porque ahora mismo, hoy y de modo continuo, más y más personas cruzan definitivamente la barrera del sentido, y pocas, muy pocas, vuelven hacia atrás, y nos atrevemos a afirmar que cuando eso sucede es por un factor coyuntural, probablemente económico, que será revertido por la persona tan pronto como le sea posible. El relativo silencio de ese movimiento no implica su inexistencia, aunque desde luego siempre permanecerá inadvertido para aquel que se obceca en creer únicamente en el binomio material de la relación.

La mejora permanente del binomio material ha sido la primera aportación de la empresa, pero no puede ser en modo alguno la única. Sin perder ni un ápice de esa capacidad de aportación, la empresa debe evolucionar, debe transformarse, de la mano del “además” y del “dar sentido”. Dos cuestiones que son

profundamente humanistas porque nos hablan de poner primero a las personas y, con ello, de mejorar su condición.

¿Debe la empresa esperar a que esa minoría, que será pronto mayoría, alcance esa posición preeminente para reaccionar? Puede hacerlo si su vocación es reactiva, si pretende hallar refugio en el sancta sanctorum del binomio material. En otras palabras, si cree que el mejor precio del mercado siempre será el suyo, que las condiciones del mercado laboral siempre le permitirán tratar a las personas como “personal”, que el objetivo único es la maximización del beneficio y que esa sigue siendo la frase más cierta de los manuales de economía de la empresa, o si confía en que los proveedores siempre le venderán a cualquier precio o condición... porque no tendrán otro remedio. Ciertamente, esa empresa no necesita aceptar ningún postulado humanista. Sin embargo, para el resto, para las que quieren ser proactivas, las que saben que el cliente del futuro es el mejor cliente posible para el ahora de la empresa, las que saben que llegar primero es más, mucho más que importante. Todas estas pueden dar la bienvenida al futuro, convirtiéndolo en su hoy.

Porque aquí y ahora la marea de fondo está cada vez más cercana a mostrarse como una espléndida realidad en la superficie y, cuando lo haga, quien solo cuente con el hoy aparentemente poderoso binomio material corre el evidente riesgo de verse ignorado. Por eso es “aquí y ahora”, porque aunque en numerosas cuestiones este siglo XXI no parezca todavía otra cosa que una cola imperfecta del siglo XX, eso no quiere decir que siempre vaya a serlo. El siglo XXI se encontrará a sí mismo y en ello tendrá no poco que ver el impulso constructor de una empresa humanista.

Los aspectos primarios que antes bastaban para personas clientes y empleadas ahora no sirven, ya que son fácilmente imitables o se revelan como insuficientes para aportar el sentido que ellas buscan

La intención positiva de que las personas no sean lo primero

Acabamos de dibujar una empresa que no concibe que las personas sean lo primero. Consideramos necesario ahora profundizar en esa posición, y lo hacemos de la mano de un enfoque que nos aporta la Programación Neurolingüística (PNL): la intención positiva. Así, nos preguntamos ¿cuál es la intención positiva de una empresa que rechaza situar a las personas primero?; es decir, ¿cuál es el bien que pretende preservar con esa decisión?

Es posible contestar a estas preguntas de forma directa: la intención positiva de una empresa que no sitúa a las personas primero es preservar el beneficio, su máxima rentabilidad. Vemos así como se genera una estructura de oposición que bien podría ser expuesta en términos de que humanizar la empresa cuestionaría o pondría en peligro su rentabilidad. De la mano de esa estructura central es relativamente sencillo formular postulados iguales o similares a estos:

- Si se entrara en la optimización y conciliación de intereses, se perdería el foco de la maximización del beneficio y, por consiguiente, la rentabilidad descendería, perjudicando a los propietarios de la empresa.
- Aunque las personas pueden ser dignas de confianza, generalizar eso es imposible, la empresa debe tenerlo en cuenta y mantener prácticas (objetivos orientados a resultados, sistemas de supervisión y tensión por el empleo) que aseguren el rendimiento de las personas.
- El cliente siempre busca el mejor precio y esa es prácticamente la única variable que realmente cuenta en su decisión.
- Es necesario mantener una constante tensión con los proveedores, que incluye la posibilidad permanente de prescindir de ellos, ya que de otro modo no realizan su mejor aportación.
- Los propietarios de la empresa solo están interesados en su rentabilidad, con muy escasos matices (o ninguno) de ese propósito absolutamente primordial.
- Procurar que los empleados estén bien es algo que debe hacerse; también debe intentarse a fondo

que los clientes aprecien más cuestiones de la oferta que no solo el precio; otro elemento que puede ser importante es que los proveedores sientan una cierta comodidad, pero todo esto debe hacerse sin perder de vista que el beneficio es la cuestión central, de forma que si peligrase se debe reaccionar de manera inmediata y tan contundente como haga falta para tratar de ponerlo a salvo.

Vemos que cada postulado actúa como una creencia profunda que promueve un conjunto de actividades que tenderán a fortalecerla. Solo una profunda crisis pondrá en cuestión esas creencias, si bien en no pocas ocasiones llegará demasiado tarde como para aportar algún aprendizaje, ya que la empresa no habrá sobrevivido, es decir, no seguirá con su actividad o será comprada (nos mostramos de acuerdo con la opinión de algunos autores respecto a que la empresa tiene dos formas de morir, con su cese o con su venta). Una posible síntesis de estos postulados es relativamente sencilla. Todos los grupos de personas que se relacionan con la empresa son importantes y deben ser atendidos. Sin embargo, debe hacerse en directa función del beneficio.

¿Es entonces el beneficio, la rentabilidad, el enemigo de la generación de una empresa humanista? Desde luego esto sería así si en ningún lugar, nunca, una empresa que hubiera aceptado los postulados humanistas no hubiera obtenido más que un beneficio insuficiente o, incluso, ninguno. Sin embargo, la misma realidad que nos dice que hoy puede haber muchas empresas sin postulados humanistas en su interior, nos dice también que son numerosas las que ya los tienen. Sirva para corroborar esto un par de botones de muestra: en Barcelona la I Edición de los Premios Building Communities premió a cinco empresas: Infojobs, La Fageda, Abacus Cooperativa, Danone y everis. También en Barcelona, la Fundació Factor Humà otorgó el III Premio Mercè Sala a Desigual.

La evidencia de que el beneficio, y en volúmenes muy apreciables, puede obtenerse aceptando creencias humanistas, nos lleva a reiterarnos sobre una cuestión que ya hemos apuntado. Los postulados que impiden el progreso del humanismo en una empresa se derivan de una determinada visión de la realidad, visión en la que solo es posible obtener un determinado fin, el beneficio, de un determinado modo, maximizando su obtención (práctica que incluso puede llevarse a cabo con algunas variantes

Ahora mismo, hoy y de modo continuo, más y más personas cruzan definitivamente la barrera del sentido, y pocas, muy pocas, vuelven hacia atrás

más o menos atenuadoras). Es cierto que la creencia que rechaza la adopción del humanismo, al conseguir beneficios, autogenera una evidencia reforzadora de sí misma. Así, la obtención de beneficio es la prueba de que no es necesario hacer nada especialmente diferente a lo que se está haciendo (en un plano estructural) ya que, obviamente, en lo que se refiere a las operaciones se han podido incluso aceptar los más modernos desarrollos de marketing relativos a la orientación al cliente.

Lo que se invoca como una auténtica “prueba del nueve”, la generación de beneficios, no aporta resultados concluyentes con los que respaldar la supremacía de uno u otro modelo. La empresa humanista y la que no lo es pueden exhibir, y así lo hacen, la consecución de resultados positivos. Sin embargo, esto sí aporta una cuestión de indudable relevancia: la certeza de que el mundo real contiene, sin parquedad y sin ningún género de dudas, el hecho de que la empresa humanista es plenamente competitiva.

La futilidad de un planteamiento humanista

La severa duda, elevada a categoría de certeza, acerca de la posibilidad de mantener la rentabilidad con un planteamiento humanista se ve asistida por dos cuestiones que afirman, incluso, que no es necesario llevarlo a cabo. Apuntamos que la primera se mueve en un plano que pretende ser objetivo, mientras que la segunda se asienta en una creencia, que otra vez no es más que una de las versiones posibles de la realidad, aunque es una versión de tal calibre que pretende elevarse a la categoría de verdad natural.

Sin duda alguna, la introducción del humanismo conduce a la complejidad. Como hemos expuesto, supone el abandono de la visión unidimensional para abrazar una multidimensional, compleja en su

propia concepción y por eso mismo compleja en su gestión. Resulta sencillo, entonces, dejar de lado esa complejidad si se introduce una determinada observación, revestida de objetivismo, que manifiesta que la contribución de las personas, especialmente las personas empleadas, no resulta realmente relevante para la competitividad, ya que son otros los factores que inciden sobre ella y los que la determinan. La acumulación de capital, la posición dominante, la superioridad geográfica, el tamaño, el poder de la marca, el predominio en la distribución o la posesión de tecnología superior son algunos de estos factores, entre otros posibles.

Si se llega al convencimiento de que son esos otros factores los que van a determinar la obtención de beneficio, parece razonable aceptar que esa empresa no sienta la menor tentación por la complejidad humanista. Si es así, así es, aunque todavía podemos formular una pregunta ¿por cuánto tiempo? Esa poderosa empresa, sólidamente instalada en sus posiciones competitivas basadas exclusivamente en elementos materiales, haría bien en repasar la historia de otras poderosas empresas de los últimos cincuenta años, especialmente de las que ya no existen. Quizá descubra algo que pueda resultar de su interés.

Siendo poderoso el impulso negativo respecto al humanismo que confiere la convicción de que la fuente de ventaja competitiva se encuentra en un lugar ajeno a las personas, ese impulso quizá no fuera suficiente si no se viera acompañado de una creencia absolutamente determinante. El fin lícito del poseedor de dinero es ganar más dinero y en la busca de ese fin cualquier medio es lícito, una vez cubiertos, obviamente, los requerimientos legales que resulten de aplicación. En otros términos, es una creencia común que el dinero puede y debe, en su permanente búsqueda de rentabilidad, llevar a cabo una absoluta desafección entre fines y medios. Obtener la máxima rentabilidad es lícito y, por tanto, el camino para obte-

nerla queda legitimado por la bondad del fin al que sirve.

Consideramos que esta creencia, que como ya hemos apuntado se pretende elevar a verdad natural, sí supone una más que importante barrera a la posibilidad de desarrollo del humanismo. El humanismo distingue plenamente entre fin y medios, ya que si el medio es el ser humano, todo se encuentra condicionado por el servicio a su humanidad. El humanismo no desafecta fines y medios porque no concibe que un ser humano sea atendido, la máxima rentabilidad de la persona propietaria, mientras que otro es desatendido, la persona empleada, cliente o proveedora, o todas ellas al tiempo.

El humanismo no jerarquiza entre seres humanos en función de su posición relativa en un determinado lugar, tampoco en la empresa. El humanismo se encuentra irreductiblemente del lado de la persona, de todas las personas, y por eso no duda en proclamar como absolutamente legítimo el derecho de la persona propietaria a obtener beneficio, tanto como resulte posible. Sin embargo, también proclama que ese derecho no solo no debe ser una limitación para el desarrollo del derecho del resto de personas, sino que además debe converger con ellos. Ni un solo economista solvente puede devaluar la tremenda importancia del beneficio para la empresa y nosotros tampoco lo hacemos; al contrario, la ratificamos y también ponemos nuestra inteligencia y acción en su obtención. Sin embargo, con la misma solvencia que lo anterior nos pueda conferir, manifestamos que el siglo XXI no puede seguir desafeccionando los fines de los medios, o al menos no puede hacerlo sin que suframos graves prejuicios.

¿Qué valor aporta el humanismo a la empresa?

Las apelaciones a la necesidad de una ética empresarial y a la formulación concreta y evaluada de la responsabilidad social empresarial nos parecen absolutamente legítimas y todos cuantos la defienden cuentan con nuestro respeto, y en muchos casos con nuestra admiración. Sin embargo, no es solo ese el camino que el humanismo necesita. Por nuestra parte pretendemos que la implantación del humanismo en la empresa y en las relaciones económicas sea una más que interesada proposición. Una proposición directa-

El desarrollo del humanismo en la empresa se basa en una concepción estructural y en el ejercicio de un modelo de liderazgo

El humanismo no es solo un concepto filosófico, sino además un elemento competitivo de primera magnitud para la empresa que necesita del formidable impulso de sus personas

mente enlazada con el objetivo último de toda organización, que no es otro que el logro de su supervivencia a largo plazo, objetivo formulado por Peter Drucker, cuyo magisterio ha sido y es reconocido universalmente. Más allá del beneficio, una condición necesaria pero no suficiente, se encuentra siempre en juego la supervivencia a largo plazo de la empresa, siendo así la pregunta: ¿qué valor aporta el humanismo? Debe ser inmediatamente seguida de esta otra: ¿cómo se logra ventaja competitiva sostenible? Esta es la cuestión clave, que expresamos de forma directa: si para el logro de ventaja competitiva sostenible no es necesario el concurso de las personas, el humanismo siempre aportará el aristotélico valor de la vida buena, aunque resultarán entendibles las reticencias ante la complejidad. No obstante, si el logro de ventaja competitiva sostenible sí depende de las personas, el humanismo aporta mucho más que esa vida buena, aporta todas las claves necesarias para que esa ventaja competitiva se materialice.

Es así de concluyente, así de pragmático, si en algunas empresas sus dirigentes o propietarios creen que pueden seguir “cosificando” a sus personas sin mayores contratiempos competitivos, pueden hacerlo. Ciertamente, no aportarán más que dinero al dinero y ya hemos dicho que eso es, cuando menos, legal. Sin embargo, creemos honestamente que para las empresas en las que su panorama competitivo sí necesita del formidable impulso de sus personas, el humanismo no es en absoluto un concepto filosófico sino un elemento competitivo de primera magnitud.

El desarrollo humanista de las relaciones entre las personas centralmente interesadas en una organización, empleadas, clientes, propietarias o proveedoras es un factor clave para el desarrollo de ventaja competitiva sostenida en muchos más sectores de actividad empresarial que en los que pueda no serlo.

Creemos que hoy, y desde la plena disposición a formar parte realmente del siglo XXI, estamos autorizados para realizar esa afirmación.

El desarrollo del humanismo en la empresa

El desarrollo del humanismo en la empresa se basa en una concepción estructural y en el ejercicio de un modelo de liderazgo. La concepción estructural es la construcción de una auténtica comunidad y el modelo de liderazgo se relaciona con el denominado “líder servidor”, para nosotros, “líder constructor de comunidad”.

La observación de las comunidades humanas prósperas nos ha permitido realizar un conjunto de aprendizajes, aplicables en todo a la empresa, con la única condición de que esta sea concebida como lo que también puede ser, una comunidad humana próspera y perdurable. La condición central de la comunidad es la no prevalencia de los intereses de ninguno de sus grupos, todos son atendidos y conciliados de forma que todos los miembros de la comunidad deseen pertenecer y permanecer en ella de forma indefinida (si bien esta cuestión, la satisfacción de intereses, de necesidades, no es más que el punto de partida de ese deseo de permanencia).

La comunidad tomará ese “primer” interés que hace que la persona se relacione con ella para proyectarlo mucho más allá, para trascenderlo claramente, y eso lo hará aprovechando las relaciones para generar vínculos de naturaleza emocional que resultan ser los auténticos constructores de comunidad, los que la hacen florecer y perdurar. Las palancas están constituidas por aquello que ya hemos definido anteriormente como “además de”. Un “además de” conformado generalmente por intangibles que se coordinan para que finalmente la persona “dé sentido” a su pertenencia a la comunidad. Lo que sucederá a partir de ese momento es que la persona, en lo que respecta al interés que le cubre la comunidad, permanecerá radicalmente fiel a ella (no concebirá otra forma de satisfacer ese interés), la prescribirá constantemente y sin contraprestación alguna (lo hará siempre que observe que en su entorno alguien tiene la necesidad cubierta por la comunidad), y entregará todo su conocimiento de forma espontánea y sin reservas a la comunidad (con el objeto de que esta renueve y mejo-

re permanentemente la forma de satisfacer la necesidad que genera la pertenencia a la comunidad).

Una comunidad empresarial es un lugar en el que las personas empleadas, clientes, propietarias y proveedoras, ven necesariamente satisfecha su necesidad de salario, consumo, rentabilidad y suministro, pero lo que resulta esencial es que reciben también un conjunto de “además de” que, entrelazando elementos racionales y emocionales, generarán en ellas su fidelidad, prescripción y entrega de conocimiento, todo ello desde un sentido de pertenencia de prácticamente imposible réplica por parte de otra comunidad, en definitiva, de sus competidores. Para el logro de ese formidable resultado, el primer paso es considerar que todas ellas son, siempre y antes que cualquier otra cosa, personas.

Esta comunidad comporta de manera necesaria la generación de un modelo directivo que comprenda que el poder debe utilizarse para conciliar y optimizar todos los intereses y para hacer que lo individual impulse y se oriente a lo colectivo. La concepción del líder constructor de comunidad, de un líder que “solo sirve si sirve”, es a nuestro juicio el punto de partida adecuado para el desarrollo de ese modelo directivo. Un liderazgo que cree que todas las personas están dotadas de sentido de la responsabilidad y creatividad, que la confianza en ellas es la condición natural en la relación y que su tarea central es la permanente mejora tanto propia como de quien le rodea, es un liderazgo que decide “estar al servicio”, lo que implica que busca mucho más servir, para construir un ecosistema, que no exigir servicio, para construir un “egosistema” y, por tanto, y como acabamos de decir, lo desarrollará un líder bien consciente de que “solo sirve si sirve”.

No es necesario remontarse más que a la propia experiencia para reconocer plenamente el hecho de que los seres humanos solo otorgan autoridad moral a aquellos líderes en los que perciben una auténtica voluntad de servicio a la colectividad de la que forman parte. Afirmar que la forma más eficiente de que la jerarquía lidere a las personas es que esa jerarquía haya sido otorgada por las mismas personas que debe liderar no es más que situar aquello que es real en la realidad. Naturalmente, todo esto significa que la colaboración de ese líder hará que las personas entreguen todo su potencial. El humanismo persigue la entrega total y leal de las personas desde la conciencia de que también está entregando eso mismo.

La irrupción de un liderazgo humano, al servicio, es la lógica materialización de algo totalmente necesario para el logro del interesado propósito que ya hemos manifestado. El intercambio de compromiso debe ser del más alto nivel porque la consecución de ventaja competitiva sostenida tiene justamente ese mismo nivel. La inversión del “dar para recibir” es otra necesidad, ahora es el líder quien da en primer término, quien ofrece confianza, quien promueve la participación, quien realiza propuestas de mejora de la persona, quien en definitiva, digámoslo una vez más, se pone al servicio de todas las personas, en la seguridad de que aquello que va a recibir de ellas va a tener un valor decisivo, determinante.

Resultados

La empresa humanista debe orientarse a la generación de resultados porque eso forma parte de la esencia de una organización empresarial, y por supuesto, entre esos resultados se encuentra la obtención de beneficios. Por tanto no reside en esta cuestión, de la que volvemos a significar su importancia, la diferencia en el cuadrante de resultados de la empresa humanista. Si bien la empresa humanista sí aporta diferencia en lo que se refiere a sus resultados, una “diferencia que marca la diferencia”. La empresa humanista marca una diferencia clara en su forma de crear y distribuir la riqueza, también lo hace en la mejora de la posición de las personas y sumadas ambas cuestiones en lo que bien podemos definir como progreso social.

La empresa genera riqueza y distribuye esa riqueza, y eso no solo significa dividendos, también significa salarios y empleos, productos que satisfacen necesidades y empleo indirecto a través de las empresas proveedoras, que, a su vez, llevan a cabo su propio núcleo generador, todo ello con consecuencias fiscales que nutren decisivamente las arcas públicas. Esto es así, y

El ser humano ha avanzado cuando la realidad que ha abrazado ha sido la de la colaboración y cooperación, y no la de la maximización

solo por ello ya queda justificada la consideración de la empresa como el primer agente creador de riqueza en la sociedad moderna. Sin embargo y centrándonos en su distribución ¿cómo podemos contemplarla?; ¿qué imagen podemos asociar a ella? Esa imagen es algo parecido a una caudalosa y vivificante lluvia que, sin embargo, únicamente cae justo en el frondoso bosque que ocupa una fracción del paisaje, mientras que el resto recibe una inconstante llovizna que no logra su propósito de acabar de vestir de verde toda la tierra que la recibe. La distribución de la riqueza, la caída de esa lluvia, ¿es algo que solo puede caer suficientemente en un pedazo del territorio?

Bien al contrario ¿podemos imaginar que esa misma lluvia sí abarque todo el paisaje? ¿Que se comporte como una generosa lluvia fina y persistente que realmente “todo lo haga crecer”? Creemos que no solo podemos, sino que es necesario, y eso es lo que hace la empresa humanista, distribuyendo la riqueza de manera óptima, y lográndolo porque la auténtica creación de riqueza no es un juego de suma cero, sino un juego generativo donde todos los participantes deben ganar al tiempo. ¿Alguien puede pensar que unas personas empleadas, clientes y proveedoras que aportan lo mejor de sí mismas no harán que eso se refleje en la cuenta de resultados, alcanzando así también a la mejora de la satisfacción de las personas propietarias? El ser humano ha avanzado cuando la realidad que ha abrazado ha sido la de la colaboración y cooperación, y no la de la maximización. Basta con entender que atender a todos significa que, como consecuencia, todos logran más.

La empresa humanista no desafecta fines y medios, por eso un propósito constante de su actuación es mejorar la posición de las personas con las que se relaciona. ¿Podemos concebir un empleo digno, un producto digno, un dividendo digno y un suministro digno? Si nuestra mente puede contemplar eso, puede visualizarlo, está contemplando otro de los resultados de la acción de la empresa humanista. Por nuestra parte podemos añadir que no nos hemos limitado a concebirlo sino que nos hemos dedicado activamente a recoger evidencias de su existencia. ¿Podemos imaginar que además todo eso resulta no solo competitivo sino también plenamente competente? Podemos hacerlo porque lo es, ya que la mejora de la posición de las personas es la competencia central de la empresa humanista y es desde ella desde donde acopia la fuerza y la energía para competir.

Las organizaciones empresariales se reivindican a sí mismas como agentes creadores de riqueza y contribuidores centrales, con ello, al progreso social. Consideramos que esto es cierto y a la vez marcadamente imperfecto. Es cierto por cuanto no resulta posible que sin las oportunidades de empleo, aportación de bienes y servicios y rentabilidad que realiza la empresa podamos pensar en el progreso. La denominada Edad Contemporánea, que se inicia en la Revolución Francesa, con todas sus lacras, ha sido un tiempo de progreso para la Humanidad, y en este tiempo la empresa no ha hecho más que desarrollarse y multiplicarse sin cesar, hasta convertirse en la institución más influyente en la actualidad, pero acabamos de decir que consideramos que lo ha hecho de forma imperfecta. Ese progreso ha generado numerosos flecos que deben ser resueltos antes de aceptar seguir, sin más, actuando de la misma forma. No encontramos mejor expresión que la de un “sí, pero” que sintetiza todas esas cuestiones que reclaman lo que en su conjunto puede ser definido como una necesaria transformación.

La idea de progreso es un aspecto central del humanismo, que no puede concebir que el ser humano se detenga en ningún momento en el camino que debe llevarlo al pleno desarrollo de cuanto contiene la persona. La empresa humanista, impulsora de una mejora en la distribución de la riqueza y de la mejora misma de las personas, puede hacer que el progreso social impulsado desde las organizaciones empiece a recortar poderosamente la distancia que todavía le falta por recorrer, puede hacer que la idea de servicio a la sociedad, ya expresado por muchas de ellas, alcance una mayor y más plena expresión.

La empresa humanista es ya una realidad, no una esperanza, aunque sí vive esperanzada la posibilidad de que su presencia se multiplique, aquí y ahora, allá donde las personas quieran trabajar, consumir y obtener rentabilidad. ▽

«La empresa humanista: una organización para el siglo XXI». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3852.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 22064 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial