

UN MÉTODO PARA HUMANIZAR LA EMPRESA

(parte 1 de 2)

ALFONSO LÓPEZ QUINTÁS

Resumen: La empresa debe lograr toda la excelencia que exige su misión. Ésta no se reduce al logro de beneficios; implica conseguir una alta calidad en los productos y en los servicios. Esta doble meta la conseguirá la empresa con mayor facilidad si se propone lograr una tercera: *ayudar a sus colaboradores a desarrollarse como personas*. El autor describe el proceso de desarrollo personal y subraya que éste presenta dos momentos decisivos: el encuentro y el descubrimiento del ideal de la unidad. A la luz de tal análisis queda claro que, para desarrollarse satisfactoriamente, la empresa ha de permitir a sus colaboradores *participar activamente en cuanto ella implica*. Si el trabajador es consciente de la importancia que tiene en el conjunto de la empresa la función que él realiza, su trabajo se convierte en *juego creativo* y cobra verdadero sentido. Al ver su actividad llena de sentido, se siente satisfecho y altamente motivado. Esta motivación lo dispone para tomar como propia la suerte de la empresa, dirimir de la mejor manera las actitudes opuestas y asumir con buen ánimo el esfuerzo de adaptación que puedan exigirle los cambios de trabajo que haya de realizar. El ejemplo de ciertas empresas internacionales –como la mexicana Bimbo–, que han seguido esta orientación antropológica, deja bien claro por qué el ideal de la unidad y del servicio ha sido la clave de su exitosa expansión.

Palabras clave: Ética, Inteligencia emocional, Sentido de la vida, Creatividad, Liderazgo

Abstract: The company must achieve all the excellence required by their mission. This is not limited to achieving benefits; involves achieving high quality products and services. The company achieved this dual goal more easily if it intends to achieve third: *to help its partners to develop as individuals*. The author describes the process of personal development and emphasizes that it has two decisive moments: the encounter and discovery of the ideal of unity. For this analysis, it is clear that the company must allow their employees to *participate actively including all its implications* in order to develop successfully. If the worker is aware of the importance of the whole enterprise function he performs, his work becomes *creative play* and collects real sense. Seeing his meaningful activity, is satisfied and highly motivated. This motivation has to espouse the fate of the company, the best way to settle the opposing attitudes and cheerfully take the effort to adapt to changes may require work to be performed. The example of certain international companies who have followed this anthropological orientation-such as the Mexican Bimbo, makes it clear why the ideal of unity and service has been the key to its successful expansion.

Key words: Ethics, Emotional Intelligence, Meaning of the Life, Creativity, Leadership

Introducción

Este trabajo ofrece una clave sencilla y precisa para seguir, en la vida empresarial, el camino 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... Sin duda, todo ello presenta 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 del *nivel 2*. El primero de dichos niveles es el de los *objetos*, realidades que podemos legítimamente poseer, manejar y poner a nuestra disposición. El *nivel 2* está constituido por las realidades que nos exigen una actitud de respeto, estima y colaboración.

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 a otro 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 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 dos condiciones:

1. Una de ellas es superar una serie de prejuicios respecto al modo como nos desarrollamos en cuanto personas. En el máster nos encargaremos de realizar esa tarea con todo cuidado y precisión.
2. Se afirma que "la ética es rentable para la empresa", pues la lleva a un nivel de excelencia en cuanto al logro de beneficios y al perfeccionamiento de los colaboradores; además, nos permite lograr una *cultura de la empresa* altamente beneficiosa para incrementar su prestigio y garantizar su buena marcha en diversos órdenes. Nada más cierto, pero, si queremos comprender a fondo la fecundidad para la empresa de una actitud éticamente valiosa, hemos de 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.

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 fundamentación firme, sugestiva y asumible por toda persona de cultura media.¹ 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 lo ejercita de forma muy precisa y articulada el profesor López Quintás en las obras que inspiran –en diversos países– la "Escuela de Pensamiento y Creatividad".

El empresario que realice este máster advertirá enseguida que adquiere 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" o "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 de la competitividad de las empresas actuales. Al

¹ Pensemos en obras ejemplares a este respecto, como las siguientes: Thomas J. Peters y Robert H. Watermann, *En busca de la excelencia* (Barcelona: Ediciones Folio, 1990), y Roberto Servitje, *Bimbo. Estrategia del éxito empresarial* (México: Pearson Education, 2003).

encontrarse ante la necesidad de elegir entre posibilidades excluyentes, el empresario se cree obligado a elegir entre las unas o las otras. En este máster descubriremos que, al elevarnos al nivel de la creatividad y el encuentro (el llamado *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 varias de ellas, decisivas para comprender cómo nos desarrollamos las personas. Este ejercicio nos dará luz para descubrir, luego, de qué forma se puede armonizar el trabajo de la empresa con la promoción de sus colaboradores.

1. Qué es la persona y cómo se desarrolla

Nuestra vida personal empezamos a desarrollarla propiamente cuando realizamos *experiencias reversibles*, de doble dirección. A base de nuestra propia experiencia, rehagamos algunas de ellas.

Experiencias reversibles

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, los libros... 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.

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 doto de un cuerpo sonoro. Esa experiencia de declamación no es meramente “lineal”; es decir, no actúo yo solo sobre ella, como sucede cuando empujo un objeto. Es una experiencia reversible y bidireccional, porque ambos nos influimos mutuamente: el poema influye sobre mí y yo sobre él.

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 y llevarlo 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 aspecto.² 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.

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. Amengua, 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 siento 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* (es decir: poder

² Como sabemos, el vocablo “autoridad” procede del verbo latino “augere”, que significa promocionar, enriquecer. De él proceden los términos “auctor” (autor) y “auctoritas” (autoridad).

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.

La experiencia de encuentro

El cuidado en distinguir los diversos modos de realidad que existen y las diferentes actitudes que debemos adoptar respecto a ellos empieza a darnos luz para comprender acontecimientos muy significativos de nuestra vida. Las *experiencias reversibles* –de doble dirección– sólo se dan entre seres que tienen cierto *poder de iniciativa*. Por eso, si queremos vivir tales experiencias y beneficiarnos de su inmensa riqueza, debemos respetar las realidades circundantes en lo que son y en lo que están llamadas a ser. El que no respeta una realidad podrá tal vez dominarla (*nivel 1*), pero se condena a no fundar con ella una *relación creativa* (*nivel 2*). Es creativa una persona cuando recibe activamente posibilidades que le permiten dar origen a algo nuevo, dotado de gran significación para su vida. Cuando esas posibilidades se las otorga otra persona, tiene lugar el *encuentro*, en sentido riguroso.

El encuentro no se reduce a mera cercanía física; es el modo privilegiado de unión que establecemos con realidades dotadas de un singular poder de iniciativa. Un objeto lo puedo tocar, agarrar, manejar, comprar o vender, unirme a él de modo tangencial. Lo que no puedo es *encontrarme* con él. Y del encuentro depende la riqueza de nuestra vida, según nos enseñan la Biología y la Antropología actuales más cualificadas.³ El encuentro puede darse entre una persona y un poema, una canción, el lenguaje, una obra literaria..., porque estas realidades nos ofrecen diversas posibilidades que podemos asumir. Tales formas de encuentro encierran un gran valor, como resalta en la declamación de un poema, la interpretación de una obra musical, la creación de vínculos a través del lenguaje, la participación en los ámbitos de vida que plasma una obra literaria... Pero el valor supremo lo ostenta el encuentro cuando es realizado por dos seres personales, pues las experiencias reversibles adquieren un grado especial de excelencia cuando se realizan entre realidades que gozan de un poder de iniciativa privilegiado en el universo.

³ Cfr. Juan Rof Carballo, *El hombre como encuentro* (Madrid: Alfaguara, 1973) y Manuel Cabada Castro, *La vigencia del amor* (Madrid: San Pablo, 1994).

Tenemos clara esta idea: cuanto más elevada en rango es la realidad con la que entramos en relación, más valiosa puede ser nuestra unión con ella. Tal unión la logramos si respetamos esa realidad y le concedemos todo su valor.

Una persona, por ser corpórea, puede ser agarrada, movida de un lugar a otro, incluso zarandeada. Pero el cuerpo, aunque lo parezca a primera vista, no es un objeto; supera inmensamente la condición de objeto –*nivel 1*– porque es el medio expresivo de toda la persona. Merece el mismo respeto que ésta, pues se halla en el *nivel 2*. Esta forma de ver nuestra realidad humana opera una verdadera transfiguración en nuestra mente y actitud.

- ◆ Nos liberamos de la sumisión al espacio y descubrimos que una realidad distinta de nosotros se convierte a menudo en *íntima*, sin dejar de ser distinta. De esta forma, realidades que están fuera de nosotros en el *nivel 1* se nos tornan íntimas en el *nivel 2*.
- ◆ Eso queremos decir al indicar que, en este nivel, los términos “dentro” y “fuera” dejan de oponerse para complementarse. Dos personas que se encuentran, en sentido riguroso, y crean, así, una forma auténtica de amistad no están la una fuera de la otra. Ambas se hallan insertas en un mismo campo de juego, en el cual el aquí y el allí, el dentro y el fuera no indican separación entre una realidad y otra, sino lugares distintos desde los cuales están participando en un mismo juego creador, es decir, colaborando al logro de una misma meta.
- ◆ Por el contrario, si, al tratar a una persona, sólo tomo en consideración su cuerpo y la reduzco a medio para mis fines, la rebajo de rango, la envilezco, le hago injusticia, soy violento con ella. Cada tipo de realidad nos pide una actitud adecuada.
- ◆ La actitud que debemos adoptar respecto a las personas no es la dominadora y posesiva –propia del *nivel 1*–, sino la respetuosa, generosa, colaboradora, servicial... –propia del *nivel 2*–, que es, justamente, la actitud reclamada por las realidades que tienen posibilidades que ofrecer, como sucede con una obra literaria o artística, un valor, una institución, una persona...
- ◆ Al adoptar esta actitud, aumentamos nuestra capacidad de asumir activamente las posibilidades que se nos ofrezcan y de otorgar las propias. Tengo una preocupación y te pido ayuda. Tú respondes a mi invitación ofreciéndome tu capacidad de pensar, expresarte, razonar, comprender situaciones y resolver problemas. Yo respondo a tu oferta de modo activo, poniendo en juego mis capacidades y ofreciéndotelas. Este intercambio generoso de posibilidades crea un campo operativo común, en el cual nos enriquecemos mutuamente y fundamos una relación de

intimidad. Tú influyes sobre mí y yo sobre ti sin afán de dominio sino de perfeccionamiento, y entre ambos ordenamos nuestras ideas, las clarificamos y entrevemos una salida a la cuestión propuesta.

Esta colaboración fecunda supone el entreveramiento de nuestros ámbitos de vida, la creación de un campo de juego común. Ese *ámbito de participación* lúdica que creamos merced a una entrega generosa de lo mejor de nosotros mismos es el encuentro. Encontrarnos no se reduce a estar cerca –*nivel 1*–; supone entrar en juego creativamente para enriquecernos unos a otros –*nivel 2*–. *El enriquecimiento básico que experimentamos es saber y sentir que, al vivir en estado de encuentro, superamos la escisión entre el dentro y el fuera, el aquí y el allí, lo mío y lo tuyo.* Esta superación nos permite lograr formas de unidad relevantes entre nosotros y crear modos de vida comunitaria sumamente fecundos. El encuentro vincula diversas realidades y da lugar a otras realidades de mayor envergadura.

Al comprender así, por dentro, lo que es el encuentro, clarificamos mil aspectos de la vida humana. Un día le indiqué a un joven menor de edad que, si salía por las noches y no decía en casa a dónde iba y cuándo pensaba regresar, se comportaba injustamente con sus padres, pues éstos, en tal caso, se ven angustiados por la preocupación y no pueden descansar.

- ◆ “Pero ¿por qué han de tener miedo?”, me dijo el joven.
- ◆ “No, no tienen miedo –agregué yo–; sienten angustia, que es peor. El miedo es temor ante algo concreto, frente a lo cual puedes tomar medidas. La angustia surge cuando el peligro te envuelve, no da la cara, y no sabes qué hacer”.
- ◆ “Bueno –contestó el joven–, si se angustian..., ése es su problema”.
- ◆ “Si de veras piensas –reliqué yo– que tal angustia es un problema que sólo atañe a tus padres, debo decirte algo muy grave: no tienes hogar”.
- ◆ “¿Cómo que no tengo hogar?”, protestó el joven.
- ◆ Vivienda sí –aclaré yo–, pero no hogar, pues éste surge cuando hay encuentro entre quienes viven en común”.
- ◆ ¡Pero yo me encuentro a diario con mis padres...! –agregó el joven, confuso.
- ◆ Sí, les tocas al hombro al cruzarte por los pasillos –indiqué yo–, pero eso no es un encuentro. Si te encontraras de verdad, los gozos de tus padres serían tus gozos; sus problemas, tus problemas; y su angustia sería tu angustia”.

Esta breve pero radical explicación mía le causó al joven mayor impacto que si le hubiera reprochado duramente su conducta.

Las condiciones del encuentro

No encontrarnos es el mayor infortunio que podemos sufrir, pues el encuentro es la raíz de nuestra vida, como bien sabemos. Según la Antropología actual, lo que más necesita un recién nacido, en cuanto a su desarrollo personal, es verse acogido por quienes lo rodean. El acogimiento se muestra, sobre todo, en la ternura. De ahí que los biólogos, los pediatras y los pedagogos anden a porfía en recomendar a las madres que, a no ser en caso de enfermedad, amamanten por sí mismas a sus hijos y los cuiden. Amamantar no es sólo dar alimento; es, además, acoger. Al sentir un día y otro la ternura en las yemas de los dedos de quien lo asea y lo viste, el bebé gana *confianza* en el entorno –formado por la madre, el padre, los hermanos...– y se prepara para abrirse a las demás personas y tener *fe* en ellas, condición indispensable para hacer *confidencias* y crear relaciones de encuentro. Sin esa confianza básica, el niño tendrá grave riesgo de sufrir disfunciones psíquicas en la juventud: brotes de violencia, fracasos escolares, dificultad para realizar la entrega que exige la fe, tanto la humana como la religiosa...⁴

Este acogimiento primario del niño se da, ante todo, en el tipo de encuentro básico que es el *hogar*. De ahí la grandeza de la familia. Pero, como todo lo grande debemos adquirirlo a un alto precio, el encuentro no podemos crearlo con sólo acercarnos físicamente unos a otros (*nivel 1*); hemos de cumplir las exigencias que nos plantean las actividades realizadas en el *nivel 2*, que es en el que se dan las relaciones de encuentro.

Entre tales exigencias figuran la *generosidad*, la *disponibilidad*, la *veracidad*, la *sencillez*, la *comunicación cordial*, la *fidelidad*, la *paciencia*, la *participación en tareas relevantes*... Son los modos diversos de tratar a un ser personal con respeto, estima y espíritu de colaboración.

Los valores y las virtudes

Estas exigencias del encuentro –generosidad, veracidad, cordialidad, paciencia...– encierran para nosotros un alto valor por cuanto nos permiten realizar diversos modos de encuentro y desarrollar, así, nuestra personalidad. Tiene valor para nosotros lo que nos ayuda a “ser más”, a crecer como personas. Acabamos de descubrir, por dentro o en su génesis, lo que son los *valores*. A partir de ahora tendremos una idea profunda de ellos porque les hemos visto surgir espontáneamente en el proceso de nuestro desarrollo personal.

⁴ Véase la sugestiva obra de Juan Rof Carballo, *Violencia y ternura* (Madrid: Prensa Española, 1977). Nótese que los vocablos subrayados proceden de una misma raíz latina: *fid*.

Cuando asumimos los valores como formas de conducta, los convertimos en *virtudes*. En latín, "virtus" significa fuerza, capacidad. Las virtudes son capacidades para encontrarse. Todavía hoy consideramos como "virtuoso" de un instrumento musical a quien muestra una extremada pericia para convertirlo en medio de expresión artística. Todos los seres humanos debemos adoptar una actitud virtuosa que nos capacite para crear modos elevados de unidad. De esa forma, configuramos virtuosamente nuestro modo de ser, esa especie de *segunda naturaleza* que vamos adquiriendo al realizar determinados actos y adquirir ciertos hábitos. Recordemos que esa segunda naturaleza se decía en griego "êthos" –con e larga o eta–, de donde se deriva la palabra *Ética*.⁵ Hombre éticamente valioso es el que configura un modo de ser que lo dispone favorablemente para crear relaciones de encuentro.⁶

En la parte opuesta, se consideran *viciosas* las formas de conducta que modelan de tal modo nuestra condición que nos resulta difícil o imposible fundar relaciones de encuentro y llevar nuestra personalidad a madurez.

Los frutos del encuentro

Al vivir el encuentro plenamente, con la actitud virtuosa requerida, experimentamos en nosotros mismos los espléndidos frutos que reporta. El encuentro, bien realizado,

- ◆ **nos otorga energía espiritual**, buen ánimo para afrontar la vida diaria, tenacidad para perseverar en el esfuerzo;
- ◆ **nos motiva para ser creativos por encima de los avatares de la existencia**. Encontrarse es entrar en juego con una realidad que nos ofrece posibilidades para dar lugar a algo nuevo dotado de valor. Justamente, esta capacidad de asumir posibilidades y hacer que surja algo nuevo valioso es la definición de la creatividad;
- ◆ **nos llena la vida de luz**. Todo juego –el de la interpretación musical, el del deporte, el del diálogo debidamente realizado...– tiene lugar a la luz que él mismo irradia. El *tempo* y el ritmo que hemos de imprimir a una obra nos lo revela la obra

⁵ En griego antiguo, *êthos* –con "e" corta o "epsilon"– significaba *costumbre*. En latín, se tradujo con el término *mos*, del que procede el vocablo español "moral".

⁶ El tema de los valores es ampliamente tratado en mis obras *El conocimiento de los valores* (Navarra: Verbo Divino, 2000); *El libro de los valores* (Barcelona: Planeta, 2003); y en el tercero de los tres cursos on line ofrecidos por la "Escuela de Pensamiento y Creatividad", bajo el título de *Experto universitario en creatividad y valores* (www.escueladepensamientoycreatividad.org).

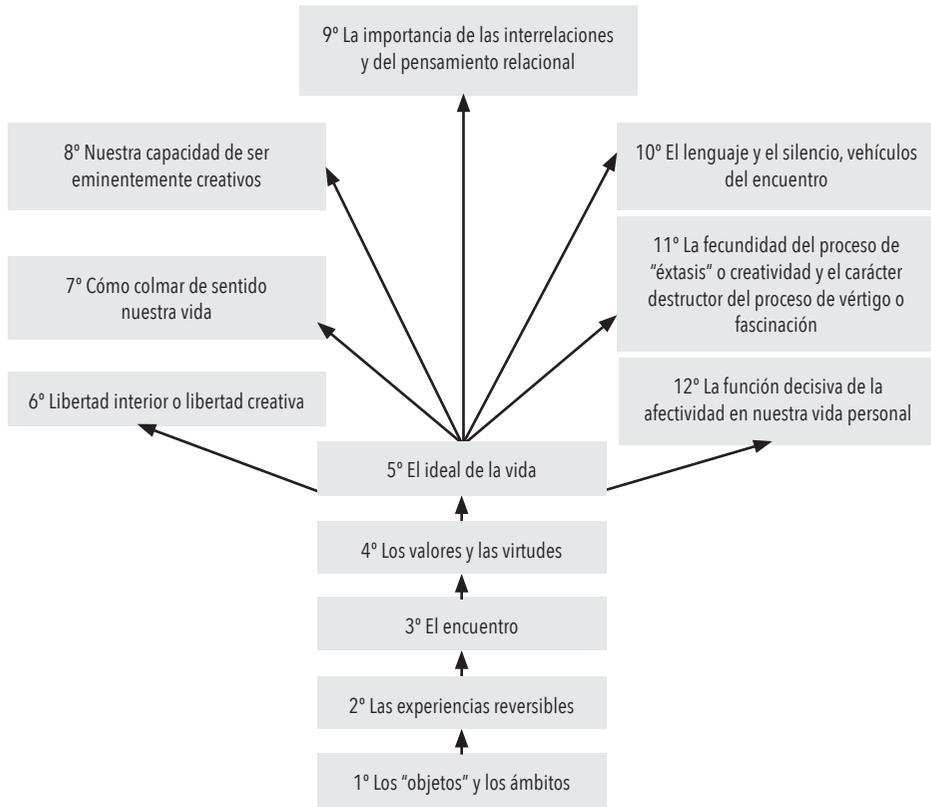
misma en el juego de la interpretación, lo mismo que el sentido o sinsentido de una jugada de ajedrez lo muestran las jugadas que abre y que cierra cada movimiento que se imprime a las piezas. El juego es fuente de luz. Al hacernos entrar en juego y participar, el encuentro ilumina nuestra existencia en cada momento;

- ◆ **nos permite crear una unión de intimidad** con realidades que denomino “abiertas” porque nos ofrecen posibilidades; piénsese en los valores, las obras culturales, los juegos, las personas, las instituciones...;
- ◆ **nos da alegría, gozo, satisfacción interior.** Merced a los cuatro frutos anteriores, el encuentro enriquece nuestra vida personal, nos hace crecer, nos pone en camino de plenitud. Al cobrar conciencia de que estamos bien encaminados y, en consecuencia, nuestra vida tiene *sentido*, nos vemos invadidos de gozo;
- ◆ **nos produce entusiasmo.** La alegría se hace desbordante cuando nos encontramos con una realidad muy valiosa que nos ofrece grandes posibilidades en uno u otro aspecto, de modo que, al asumirlas activamente, nos elevamos a lo mejor de nosotros mismos;
- ◆ **nos llena de felicidad.** Al sentir entusiasmo, intuimos que estamos bordeando la plenitud como personas, porque vemos cumplido nuestro afán natural de unirnos profundamente a lo valioso, lo noble y elevado en distintos aspectos. Esta forma de “satisfacción”, al vernos logrados y “bien hechos” –es decir, “perfectos”– nos colma de felicidad interior, y se traduce en sentimientos de paz, amparo y gozo festivo, es decir, júbilo. El encuentro tiene, de por sí, un carácter festivo, jubiloso y luminoso, incluso en situaciones adversas.⁷ En las fiestas se encienden luces para simbolizar la luz interior que ellas mismas irradian. Las fiestas se celebran para mostrar comunitariamente el regocijo que produce el encuentro. Todas las fiestas –las familiares, las cívicas y las religiosas– proceden de diversos tipos de encuentro y se nutren de las fuentes de alegría y júbilo que de ellos manan.

El descubrimiento del ideal de la unidad

Al vivir interiormente estos frutos del encuentro y sentirnos realizados, descubrimos de golpe –con la lucidez de las iluminaciones fuertes– que el valor más grande de nuestra

⁷ Viktor Frankl destaca que en la situación límite del campo de concentración de Auschwitz hubo personas que adoptaron formas de conducta increíblemente nobles y elevadas. Cfr. *El hombre en busca de sentido* (Barcelona: Herder, 1979), pp. 74-5; *Man's search for meaning* (Nueva York: Pocket Books, s.f.), p. 114.



vida, el supremo, el que nos da las máximas posibilidades de realización personal, es el encuentro, o –dicho en general– la fundación de los modos más elevados de unidad.

Ese valor que los corona y ensambla a todos como una clave de bóveda constituye el ideal de nuestra vida. El ideal no es una mera idea; es una *idea motriz*, que impulsa nuestra vida y –si es un ideal auténtico– le da pleno sentido. Un ideal falso dinamiza también nuestra existencia, puede darle una fuerza devastadora, pero la vacía de sentido porque la desorienta y desquicia.

Del ideal depende todo en nuestra existencia, al modo de una clave musical. Cambias la clave y todas las notas adquieren un sentido distinto. Si descubres el ideal verdadero y te orientas hacia él, experimentas una transfiguración que cambia toda tu vida:

- ◆ La "libertad de maniobra" se transforma en "libertad creativa".
- ◆ La vida anodina se colma de sentido.
- ◆ La vida pasiva se vuelve creativa.

- ◆ La vida cerrada se torna relacional.
- ◆ El lenguaje pasa de ser mero medio de comunicación a vehículo viviente del encuentro.
- ◆ La vida temeraria –entregada al vértigo– se torna prudente, inspirada por el ideal de la unidad.
- ◆ La entrega al frenesí de la pasión se trueca en amor personal.

El descubrimiento de estas siete transfiguraciones completa la experiencia de nuestro desarrollo personal y nos prepara para comprender a fondo de qué forma ha de configurarse la empresa si ha de contribuir a elevarnos a niveles de verdadera excelencia como personas y como profesionales. Los doce descubrimientos que se hallan en la base de nuestro desarrollo resaltan en el gráfico de la página 18.

2. La experiencia de la vida empresarial

Si realizamos la experiencia reversible del encuentro y nos percatamos de que en ella renunciamos a la voluntad de dominio, manejo y disfrute para tratar a otras realidades abiertas con actitud de respeto, estima y colaboración, nos disponemos para vivir por dentro la experiencia de cómo se desarrolla la vida empresarial.

Qué es la empresa

En principio, podemos convenir en llamar *empresa* a toda organización destinada a realizar ciertos servicios con el fin de obtener determinados beneficios. ¿De qué tipo han de ser estos beneficios y a quiénes irán destinados?

Para responder atinadamente a estas cuestiones, hemos de considerar que toda empresa nace y se desarrolla en una sociedad, y es promovida y sostenida por personas. Se debe, por tanto, a las personas que la sostienen –con su talento y su esfuerzo– y a la sociedad que la acoge y promueve, ofreciéndole diversas posibilidades. Por pequeña que sea, una organización empresarial no puede cerrarse en sí, porque es un *nudo de relaciones*; relaciones con materiales, personas, pueblos e instituciones de todo orden, entre las que se cuentan otras empresas. Tales relaciones han de ajustarse al modo de ser de las realidades tratadas.

- ◆ El trato con los materiales tiene un carácter de dominio, manejo y disposición. Al disponer de los materiales para ciertos fines, hemos de atenernos a la condición propia de cada uno.
- ◆ El trato con las personas ha de ser ajustado a la dignidad de las mismas. Toda persona es y es dinámico y abierto, capaz de tomar diversas iniciativas, proponerse metas y hacer proyectos para alcanzarlas, abrigar deseos e ilusiones, sentir felicidad o amargura. Toda persona desea *realizarse*, es decir, desarrollar sus potencias o cualidades y dar a su vida la figura que se ha hecho de sí misma.
- ◆ Para desarrollarse, las personas configuran instituciones de diverso orden. El trato con las mismas ha de estar inspirado por la misma actitud de respeto, estima y colaboración que exigen las personas.

No adopta esta actitud la empresa que utiliza la expresión "material humano" para indicar el conjunto de las personas que tiene a su disposición. Es cierto que las personas son elementos indispensables para la empresa –como lo es el "material físico", los llamados "materiales"–, pero tales elementos no se reducen a ser "medios para lograr los fines de la empresa". Sabemos –por el testimonio bien fundamentado de eminentes pensadores– que la persona es "un fin en sí", no un mero "medio para algo distinto de ella". Si trabaja en una empresa, desea conocer el *sentido* de lo que hace, no sólo su *significado*. Lo que significa cada acción concreta que realiza en su área de competencia lo sabe bien porque es un profesional adiestrado, pero el sentido de la misma únicamente lo descubre si conoce la función que realiza dicha acción en el conjunto de la empresa. Beber un vaso de vino tiene siempre el mismo significado, pero éste adquiere sentidos diferentes en contextos distintos.

Como todo ser vivo, la empresa se desarrolla y mantiene cuando se relaciona debidamente con las realidades de su entorno vital. Es una *realidad relacional*, y, como tal, no ha de recluirse en sí misma, en el círculo cerrado de sus intereses; ha de atender, en todo momento, al modo de ser de tales realidades: los materiales, las personas, los pueblos, las instituciones... Es ley de vida que a mayor atención, mayor desarrollo propio; a más generosidad, más vitalidad y mayor fortaleza.

La empresa, sin dejar de ser una entidad productiva con ánimo de lucro, constituye una privilegiada forma de encauzar la capacidad laboral, desde la creatividad, con vistas a la satisfacción de las necesidades humanas [...] Puede incluso decirse que es una comunidad en la que nos

integramos y en cuyo seno nos vamos desarrollando como personas, junto con otros y en estrecha relación con ellos.⁸

La empresa está constituida por personas dentro de una comunidad que la hace posible y es, a la vez, su destinataria. Debido a ello, la empresa ha de realizar su actividad en el *nivel 2*, el propio de las personas y el encuentro. *Al hacerlo, vincula espontáneamente la promoción de las personas y el aumento de la rentabilidad económica.* Veámoslo, sintéticamente, a propósito de varias cuestiones clave.

El logro de una cultura de la excelencia

Por *cultura* se entiende cuanto realiza el hombre para crear diversas formas de unidad con el entorno. El ser humano nace un tanto *distanciado* de la realidad que lo rodea por cuanto puede dar diversas respuestas a cada estímulo. Si un animal tiene hambre y ve un alimento apetitoso para él, reacciona siempre igual: lo toma y lo come. Entre el estímulo y la respuesta no hay distancia. El hombre, en tal situación, puede tomar distintas medidas: comerlo, dejarlo para después, repartirlo con otros, incluso renunciar a él... Lo decide libremente con su inteligencia y su voluntad. Esta posibilidad de elección y decisión da lugar a la libertad y a la creatividad. El animal, para vivir, no necesita tener creatividad, ni libertad ni inteligencia, pues no se ve requerido a crear unidad con las realidades del entorno. Tal unidad le viene dada, por cuanto su respuesta a los estímulos que recibe de las realidades del entorno es *automática*. Se halla como *fusionado* con tales realidades.

La *cultura* es el *cultivo* de diversas formas de relación y unidad con las realidades circundantes. Esas formas de relación hacen posible la vida humana, desde la selección de los alimentos hasta la construcción de las moradas más lujosas; desde la configuración de los modos primarios de comunicación hasta la composición de las piezas musicales más elevadas. La cultura empieza resolviendo problemas vitales primarios y culmina en la elaboración de productos sumamente valiosos.

Hablar de "cultura de la empresa" significa aludir a una trama de relaciones creada para transformar los materiales y mejorar nuestras formas de vida. Al utilizar la palabra "cultura", se alude al cultivo de la vida humana mediante la creación de diversas formas

⁸ José Luis Fernández, "Más allá del valor económico: la ética en la gestión", en *Cómo educar en valor*, editado por José María Méndez (Madrid: Síntesis, 2001), pp. 154-5.

de unidad. No se puede hablar, por tanto, de “cultura de la empresa” si no se orienta la actividad empresarial a la promoción de la vida de las personas que la realizan. De modo semejante a como no tiene sentido hablar de la “cultura de la muerte”, pues, si se provoca la muerte, desaparece la vida y, con ella, la cultura.⁹

Al vincular el término “cultura” al de “excelencia”, se eleva al máximo la exigencia de promover la vida humana y la calidad de la misma. Por eso, el cultivo de una forma de empresa que tenga por meta exclusiva el incremento de los beneficios, en perjuicio de la calidad de vida de los colaboradores, no puede considerarse como una forma de *cultura*. La verdadera cultura de la empresa va ineludiblemente unida al desarrollo ético, es decir, al desarrollo pleno de la segunda naturaleza (o *êthos*) que vamos configurando a través de nuestros actos y de los hábitos que adquirimos al realizarlos.

Si nos dejamos arrastrar por nuestros impulsos, tendencias o pasiones, no regimos nuestra conducta; actuamos como autómatas, al modo del animal. Nuestra vida no puede considerarse, entonces, como “cultura”, fruto de una elección realizada por nuestra inteligencia y nuestra libertad. En cambio, si orientamos nuestras inclinaciones hacia las metas que nos proponemos alcanzar en la vida, creamos con el entorno una serie de relaciones que constituyen nuestro “mundo” propio, nuestro entorno vital peculiar. Es nuestro “mundo cultural”, la forma de “cultura” que nos caracteriza. Si dichas metas están inspiradas por el “ideal de la unidad” –que, como hemos visto, es el ideal auténtico de la vida humana–, ese mundo cultural puede calificarse de “excelente”.

De modo semejante, una dirección empresarial que considere los grandes valores como principios rectores de su actividad se orienta hacia la excelencia porque los valores son con-

⁹ En la década de los años 70 en Estados Unidos, diversas investigaciones en el ámbito de la empresa llegaron a la conclusión de que las compañías desarrollan culturas propias y únicas que influyen de modo positivo o negativo en su rentabilidad económica. En ese contexto, se empieza a destacar la importancia de conceptos a los que apenas se había prestado atención: “cultura corporativa”, “cultura organizacional”, “cultura de empresa”... Una investigación desarrollada en varias universidades y consultorías (Harvard, Standfor, MIT, McKinsey y MAC) llegó a conclusiones que han condicionado toda la reflexión posterior. En esta línea, una serie de obras clave trataron de explicar por qué algunas empresas florecientes en las décadas de los años 50 y 60 en Estados Unidos redujeron notablemente sus beneficios. En busca de nuevas respuestas, se publican entre 1981 y 1984 cuatro obras que tuvieron gran repercusión: 1) William G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Londres: Addison-Wesley, 1981); 2) R. T. Pascale y A. G. Athos, *The art of Japanese management* (Nueva York: Simon & Schuster, 1981); 3) Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures* (EEUU: Perseus Digital Library, 2000); y 4) Thomas J. Peters y Robert. H. Waterman, *En busca de la excelencia* (Barcelona: Ediciones Folio, 1990). Todas ellas se polarizan en torno a la relación existente entre cultura y rentabilidad. La cultura, entendida como cultivo personal, se refiere a la configuración que el hombre debe ir adquiriendo a lo largo de toda su vida. Cualquier reflexión sobre la ética en la empresa no puede obviar esta cuestión.

diciones del encuentro, y este último es el tipo de unión que nos realiza como personas. Los valores nos ofrecen posibilidades de vida auténtica. Ese ofrecimiento es una *apelación*, una llamada a realizarlos en la vida mediante una respuesta activa, es decir, mediante la asunción de las posibilidades que nos ofrecen. Cuando alguien me pide ayuda, es el valor de la misericordia el que me llama a aceptarlo y realizarlo en ese momento de mi vida. Si *respondo positivamente* a esa llamada, actúo *responsablemente*.

Al hablar de la "responsabilidad social corporativa o empresarial" (RSC), aludimos a la serie de respuestas positivas que un grupo social da diariamente a los diversos valores que apelan a las personas y al conjunto de una institución. Esos valores pueden referirse al cuidado ecológico del ambiente, a la lealtad y al juego limpio en las transacciones comerciales, a la configuración de un medio propicio para el desarrollo personal de los trabajadores...

Una empresa puede realizar amplios y costosos programas de calidad y no ser "excelente" en el sentido profundo que acabamos de esbozar, por dejar de lado la atención debida a la promoción personal de los colaboradores. Los programas de calidad se reducen a una operación superficial de marketing, que tal vez aporte éxitos comerciales pero se halla lejos de cumplir las exigencias mínimas de toda forma "cultural" de vida.¹⁰

Todo intento de conseguir un verdadero "liderazgo ético" (al modo perseguido, por ejemplo, por el *Instituto Ethisphere*¹¹) no debe reducir la vida ética a un medio para motivar a los trabajadores y aumentar, así, la rentabilidad económica. Tal reducción supondría rebajar al hombre y la ética al *nivel 1*, el del dominio y el manejo. El verdadero liderazgo ético se propone elevar la empresa a un grado de desarrollo integral, que implica el máximo incremento posible de beneficios y la promoción de las personas, la configuración

¹⁰ En su obra *En busca de la excelencia* –un referente, durante años, en el mundo del *Management*–, Thomas J. Peters y Robert H. Watermann (*Ibid.*) generalizaron el uso del término *excelencia* como objetivo a conseguir en la práctica empresarial, tanto en sus procesos de gestión como en su finalidad. Este planteamiento vincula la excelencia, los valores compartidos y las empresas bien gestionadas y exitosas. Se inicia así, una corriente de reflexión vinculada a la ética empresarial, y se empieza a hablar profusamente de cultura empresarial, filosofía organizativa, valores compartidos..., como elementos clave de la correlación existente entre excelencia, ética empresarial y beneficio. A partir de aquí se han ido desarrollando modelos de gestión –como la "dirección en valores", en contraposición a la "dirección por instrucciones o por objetivos"– que buscan incorporar principios éticos en el liderazgo estratégico de las empresas, de modo que se hagan más competitivas en un mercado cada vez más cambiante y dinámico. En este contexto se introduce el concepto de "responsabilidad social corporativa o empresarial" (RSC).

¹¹ Su consejo asesor (www.ethisphere.com) gestiona y promueve las mejores y más rentables prácticas de gestión, la ética en los negocios y la responsabilidad social corporativa. Evalúa las empresas en ocho aspectos conforme a nueve principios éticos. Las empresas seleccionadas son reconocidas como las "Compañías más éticas del mundo" (*The most ethical companis: WME*).

perfecta de su segunda naturaleza o *êthos*. Un verdadero líder de empresa ha de tener una idea clara del proceso humano de desarrollo –tal como lo esbozamos anteriormente– y de la necesidad de orientar el dinamismo del hombre hacia el auténtico ideal –el *de la unidad*–. Esto exige un ascenso a los niveles 2 y 3; por tanto, un cambio de mentalidad respecto al espíritu dominador y egoísta del mero *nivel 1*. A ello debemos aludir al hablar de “cambio de mente” y de “cultura empresarial”, así como al exigir la “introducción de un nuevo paradigma”.¹² Lo expresa bien Edgard De Bono al indicar que debemos pensar y actuar desde el nosotros.

Ahora mismo el gran reto que exige el mundo es que la humanidad cambie de paradigma, es decir, que cambie nuestra manera de ver y de interactuar con la realidad, aprendiendo a diseñar el futuro en consonancia con nuestros verdaderos valores y necesidades humanas. No podemos seguir funcionando desde nuestro egoísmo y egocentrismo. Es hora de funcionar desde el “nosotros”, desde la cooperación y el altruismo, a partir de lo cual podemos crear verdadero sentido a nuestra existencia.¹³

Como el desarrollo de las personas es una cuestión central en la empresa, nos encontramos en disposición de distinguir claramente si los cambios que se articulan para generar un tipo de relaciones interpersonales son pensados para mejorar el rendimiento de la empresa (*viejo paradigma*) o, más bien, si el beneficio es una consecuencia natural de la mejora en las relaciones interpersonales (*nuevo paradigma*). La vinculación interpersonal o la creación de una determinada cultura de empresa puede reducirse a una medida táctica para mejorar el rendimiento económico de la misma. En tal caso, la relación de unas personas con otras sería rebajada a la condición de un “medio para un fin ajeno a cada una de ellas”. Tal rebajamiento manipulador privaría a los conceptos de *relación*, *confianza* y *participación* de su sentido profundamente humano –propio del *nivel 2*– para situarnos en el *nivel 1*, el del manejo de los objetos o cosas.¹⁴ Esta tendencia a reducir el valor de lo humano se halla en el camino

¹² Actualmente, numerosos estudiosos sobre la empresa subrayan la necesidad de moverse, a la par, en el nivel del *significado* y en el del *sentido*. En la definición de líder excelente que se utiliza en el modelo EFQM de excelencia, se dice que: “los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos”.

¹³ Cfr. Borja Vilaseca, “¿Todavía no ha cambiado de paradigma?” entrevista a Edgard de Bono en *El País* (8 de marzo de 2009).

¹⁴ Tras el conocido escándalo de la macroempresa Enron –que empleaba, a mediados de 2001, a unas 21,000 personas–, uno de los colaboradores de Kenneth Lay, uno de sus principales directores ejecutivos, escribió lo siguiente:

opuesto al de la búsqueda de la excelencia. Por eso podemos afirmar que las relaciones interpersonales en la empresa no son un mero medio para un fin económico; constituyen un fin en sí mismas, pues encierran un gran valor para la vida de cada uno, independientemente de su posible rentabilidad, es decir, de su posible influjo positivo sobre la productividad.

Quienes se mueven en el ámbito de las organizaciones –escribe Joan Fontrodona Felip– se ven envueltos de modo habitual en situaciones en las que está en juego su propio desarrollo personal y el de quienes los rodean. La felicidad personal y la de quienes componen las organizaciones no es algo que se deje en el ropero al entrar a trabajar [...].¹⁵

De aquí se desprende la necesidad de analizar de forma precisa cómo las competencias profesionales se vinculan con los valores fundamentales que orientan la actividad empresarial. El incremento del beneficio empresarial ha de ser una consecuencia lógica de la orientación de la empresa al desarrollo personal de quienes la integran. El beneficio se convierte, así, en un indicador de calidad, un índice de que las cosas se están haciendo correctamente en todos los sentidos.

La búsqueda de la excelencia ha de ser, pues, el ideal de las empresas responsables y sostenibles. De ahí la importancia de contar con unos criterios precisos para medir la excelencia de una empresa.¹⁶

El reduccionismo se opone al logro de la excelencia

“Funcionar desde el nosotros” –como postula Edgard De Bono– significa ver a las personas como realidades abiertas que están llamadas al encuentro y despliegan en él sus mejores

“Queremos líderes honestos, que sean decididos, creativos, optimistas y también valientes. Pero casi nunca buscamos uno de los rasgos de vital importancia en un líder: la humildad” Cfr. Sherron Watkins, “Ken Lay still isn’t listening”, en *Time* (5 de junio de 2006).

¹⁵ Cfr. Joan Fontrodona Felip, *La ética que necesita la empresa* (Madrid: Unión Editorial, AEDOS, 1998), p. 14.

¹⁶ En el mundo de la empresa se ha investigado ampliamente esta cuestión. El modelo de excelencia empresarial EFQM (*European Foundation for Quality Management*) destaca una serie de recomendaciones sobre la base de nueve criterios básicos: Liderazgo, Personas, Política y estrategia, Alianzas y recursos, Procesos, Resultados en las personas, Resultados en los clientes, Resultados en la sociedad y Resultados clave.

“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos”. (Cfr. EFQM, “Enablers” (2012 [citado el 27 de julio de 2014] EFQM): Consultado en www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers

capacidades. Sabemos que las personas son "seres ambientales, ambientalizables y ambientalizadores", es decir, son realidades abiertas, capaces de recibir posibilidades para incrementar su campo de juego y de dar posibilidades afines a otras personas. Este perfeccionamiento mutuo crea auténtica vida de comunidad, confianza mutua, estima, agradecimiento, participación en tareas fecundas.

Tal creación de vida comunitaria es imposible cuando reducimos a los otros a meros utensilios, "medios para unos fines ajenos". Esta actitud reduccionista rebaja las personas al *nivel 1*. Incumple la norma básica del *nivel 2*: adoptar una "actitud de respeto, estima y colaboración". Si esta injusticia básica se realiza en el ámbito de la empresa, ésta queda privada de la unidad necesaria para coordinar esfuerzos, seguir directrices, mirar juntos en una misma dirección; condiciones indispensables para la buena marcha de la empresa en todos los órdenes.¹⁷

La atención a cuanto implica la dignidad de la persona trabajadora se traduce en promoción de la excelencia de la empresa. Carece, pues, de sentido preguntar si ha de concederse primacía a la empresa o a la persona. En el *nivel 2* se supera este dilema y se convierte en un "contraste", una relación de complementariedad. En ese nivel, la persona no se entiende como un mero "individuo" aislado, sino como *un ser que crece creando vida comunitaria*; y la empresa no se concibe como una organización que reduce las personas a simples "medios para el logro de beneficios", sino que promueve su crecimiento al tiempo que sus colaboradores ensamblan sus capacidades para conseguir las metas comunes.

Esta condición elevada de las personas y la vida de comunidad que ellas crean no se consigue con la imposición de ciertos códigos de conducta y determinadas directrices, que parecen provenir de fuera de cada colaborador. Se logra mediante la serie de transfiguraciones que experimenta, de forma libre y lúcida, el que vive las doce ases del proceso de desarrollo humano que hemos visto anteriormente.¹⁸ Toda persona se desarrolla viviendo experiencias reversibles con las realidades abiertas de su entorno. Cuando estas realidades tienen el poder de iniciativa de las personas, esas experiencias reversibles dan lugar a la vida comunitaria.

Cabe, por tanto, decir con toda verdad que la vida comunitaria se encuentra enraizada en la constitución del ser del hombre. No se trata de un mero añadido a su existencia.

¹⁷ La finalidad de la empresa "consiste en promover la mejora humana de cuantos con ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y distribuye, y de los que naturalmente se siguen unos beneficios con los que logra también subsistir como empresa" Tomás Melendo, *Las claves de la eficacia empresarial* (Madrid: Rialp, 1990), p. 27.

¹⁸ Véase la obra de Alfonso López Quintás, *Descubrir la grandeza de la vida* (Bilbao: Desclée de Brouwer, 2009).

Cuando una persona es consciente de ser una realidad abierta –capaz de recibir posibilidades de otras realidades abiertas y de ofrecerles las suyas–, crea con ellas relaciones de encuentro de todo orden, y teje con ellas una vida comunitaria. Al vivir dentro de una comunidad –así entendida–, no vive sólo *junto* a tales realidades –obras culturales, valores, personas, instituciones...–; vive *entramado con ellas*, vinculado de raíz, comprometido en la creación constante de todo género de relaciones.¹⁹

Esta forma profunda de vivir la vida comunitaria no puede ser objeto de coacción y regulación por vía legislativa. Si queremos que los colaboradores de una empresa compartan y asuman una cultura empresarial basada en valores elevados –encuentro, solidaridad, participación creativa...–, tenemos una vía eficaz, adecuada a la sensibilidad de los seres racionales y libres: la formación sugerida por el “método EPC”, la vía que propone la “Escuela de Pensamiento y Creatividad” de descubrir personalmente las 12 fases del desarrollo personal, con los conocimientos que facilita y las transfiguraciones que exige. Un código deontológico puede proponer ciertos valores como determinantes de la actividad de los colaboradores de una empresa. Pero estos colaboradores sólo pueden conocer tales *valores* y asumirlos como propios –transformándolos, así, en *virtudes*– si, mediante todo un proceso formativo, han descubierto por sí mismos que los valores son fuentes de posibilidades que nos apelan –o invitan– a asumirlos en nuestra vida. Sólo al responder positivamente a tal apelación, descubrimos la importancia de tales valores para nuestra vida.

Entre tales valores figura, por ejemplo, la *confianza*. De nada sirve afirmar que este valor ha de ser determinante en la empresa si los trabajadores no han descubierto en su proceso de desarrollo la importancia de este valor –y esta virtud– y si en la compañía no se han establecido unas relaciones tan estrechas entre directivos y trabajadores que surja espontáneamente en ellos el sentimiento de confianza.²⁰

Conviene mucho destacar que la verdadera unión con las realidades de su entorno la gana una persona cuando asume las posibilidades que éstas le ofrecen y, a su vez, les

¹⁹ Recordemos que la persona se constituye como tal y se desarrolla creando vínculos de diverso orden con multitud de realidades –la familia, el colegio, el pueblo, la tradición, las amistades, las instituciones...–. En una obra clásica en psicoterapia: *El proceso de convertirse en persona* (Buenos Aires: Paidós, 1981), p. 173 escribe Carl R. Rogers: “Por cierto, la persona que se embarca en el proceso direccional que he denominado ‘vida plena’ es una persona creativa. Su apertura sensible al mundo y su confianza en su propia capacidad de entablar relaciones nuevas con su medio la convierten en el tipo de persona de quien surgen productos creativos y cuya manera de vivir es igualmente original”.

²⁰ En su citada obra, *Bimbo. Estrategia del éxito empresarial*, Roberto Servitje, cofundador –con su hermano Lorenzo– del Grupo Bimbo, muestra, de forma bien articulada, cómo han de dosificar los directivos la participación de los trabajadores en la empresa, a fin de que cobren confianza de modo progresivo.

otorga las suyas. En este intercambio de posibilidades creativas se desarrollan las personas y tejen tramas comunitarias, que son tanto más relevantes cuanto más promueven el dinamismo creador de quienes las fundan. Cuanto más se consagra una persona a crear esas formas de unidad profundas –por creativas– con las realidades abiertas de su entorno, más libre se siente –con *libertad creativa*– y más afirmada en su propia identidad.

La entrega al servicio de la comunidad no se traduce, por tanto, en *alienación* o en *fusión*. La persona es independiente y solidaria a la par; autónoma y heterónoma; es decir, se rige por las normas que le vienen propuestas del exterior, pero, al asumirlas e interiorizarlas, las hace propias. De ahí que la inserción en la empresa no se traduzca para el trabajador en servidumbre, sino en medio para el perfeccionamiento de su personalidad. En el *nivel 2*, cuando nos entregamos a algo valioso, no nos perdemos; ganamos posibilidades de crecimiento personal. Es el prodigioso juego de la vida creativa, en la cual sólo nos perdemos como personas cuando nos alejamos, por egoísmo, de las realidades del entorno.²¹

La unión de un trabajador con la empresa puede llegar a ser “íntima”, cuando, al intercambiarse posibilidades, crea con ella un campo de juego común, en el cual se superan las escisiones entre el dentro y el fuera, el interior y el exterior, lo mío y lo tuyo. Entonces podemos decir, en verdad, que el trabajo se convierte en un *juego creador* y se llena de sentido. Con ello, adquiere un carácter leve, aunque sea duro, pues nada hay más leve que lo que uno realiza movido por un impulso interior, sabiendo qué papel juega en el conjunto de su centro laboral y qué metas está ayudando a conseguir.

Esta relación con la empresa se gana desde la atalaya de los niveles 2 y 3, en los cuales se relacionan diversas realidades abiertas, que se constituyen como tales precisamente al interrelacionarse creativamente. Al hacerlo, no se *fusionan* diversas individualidades; se *integran*.²² Cuando diversas personas asumen libre y gustosamente las posibilidades de trabajo que les ofrece una empresa con el fin de lograr una meta común valiosa, dan lugar a un modo muy elevado de unidad, años luz superior a la uni-

²¹ En la filosofía contemporánea se concede al juego gran relevancia en orden a la formación personal. Pero se trata del juego entendido, no como mera diversión, sino como *relación creativa de los jugadores* dentro de la trama de posibilidades fijada por el reglamento. Véase mi obra *Estética de la creatividad* (Madrid: Rialp, 1998) pp. 33-180.

²² La fusión es una forma de unión perfecta en el *nivel 1*, en el que dos bolas de cera pueden fusionarse y formar una sola bola de tamaño mayor. En cambio, este modo de unión es letal en el *nivel 2*, pues anula la identidad de las realidades e imposibilita toda forma de unidad de integración. La unión adecuada a los niveles 2 y 3 es la de integración. “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”. Cfr.. Gerardo T. Farrell, “El empleo. Economía solidaria y economía de mercado”, en *Consudec*, Buenos Aires, n° 814 (junio 1997).

dad del *colectivismo*, que une externamente en una meta común a personas despojadas de su capacidad de iniciativa.

CONTINUARÁ...

Referencias

- Cabada Castro, Manuel. *La vigencia del amor*. Madrid: San Pablo, 1994.
- Cuenca, Manuel. *Ocio humanista*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2000.
- Deal, Terrence E. y Allan A. Kennedy. *Corporate Cultures*. EEUU: Perseus Digital Library, 2000.
- EFQM "Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos". ("Enablers" 2012). Consultado el 27 de julio de 2014 en www.efqm.org/efqm-model/criteria/enablers
- Encíclica *Centessimus Annus*.
- Farell, Gerardo T. "El empleo. Economía solidaria y economía de mercado." En *Consudec*, Buenos Aires, nº 814 (junio 1997).
- Fernández, José Luis. "Más allá del valor económico: la ética en la gestión." En *Cómo educar en valor* editado por José María Méndez. Madrid: Síntesis, 2001.
- Fontrodona Felip, Joan. *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial, AEDOS, 1998.
- Frankl, Víktor. *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder, 1979 [*Man's search for meaning*. Nueva York: Pocket Books, s.f.]
- Golemann, Daniel. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Círculo de Lectores, 1999.
- López Quintás, Alfonso. *Descubrir la grandeza de la vida*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2009.
- _____ *El conocimiento de los valores*. Navarra: Verbo Divino, 2000.
- _____ *El libro de los valores*. Barcelona: Planeta, 2003.
- _____ *Estética de la creatividad*. Madrid: Rialp, 1998.
- _____ *Liderazgo creativo. Hacia el logro de la excelencia personal*. Oviedo: Ediciones Nobel, 2004.
- Melendo, Tomás. *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid: Rialp, 1990.
- Ouchi, William G. *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Londres: Addison-Wesley, 1981.
- Pascale, R. T. y A. G. Athos. *The art of Japanese management*. Nueva York: Simon & Schuster, 1981.
- Peters, Thomas J. y Robert. H. Waterman. *En busca de la excelencia*. Barcelona: Ediciones Folio, 1990.
- Rof Carballo, Juan. *El hombre como encuentro*. Madrid: Alfaguara, 1973.
- _____ *Violencia y ternura*. Madrid: Prensa Española, 1977.
- Rogers, Carl R. *El proceso de convertirse en persona*. Barcelona: Paidós, 2007.
- Servitje, Roberto. *Bimbo. Estrategia del éxito empresarial*. México: Pearson Education, 2003.
- Vilaseca, Borja. "¿Todavía no ha cambiado de paradigma?" entrevista a Edgard de Bono. En *El País* (8 de marzo de 2009).
- Watkins, Sherron. "Ken Lay still isn't listening." En *Time* (5 de junio de 2006).