

CARACTEROLOGÍA DEL DIRECTIVO AL INICIO DEL SIGLO XXI

CARLOS LLANO CIFUENTES*

La administración científica de las empresas nació con pretensiones universales, válidas para todas las ramas de productos, productores y culturas. Tal funcionalismo ha seguido un derrotero que no esperábamos: la complejidad. Sin embargo, cuando contamos con verdaderos hombres, caracterológicamente firmes, con sentido de pertenencia y con deseos de trabajo asociativo, la organización se simplifica. En este artículo, pensamos haber mostrado la atención que en el futuro debe prestarse al capital caracterológico de la empresa, por encima incluso de su capital monetario, intelectual y social.

Palabras clave: capital caracterológico, objetividad, interdisciplinariedad, sencillez, humildad.

EL TEMA de los valores que son propios para la eficacia de la acción directiva reviste particular relieve. La dirección es, de suyo, forjadora del carácter. Sólo es posible dirigir personas, y a éstas, en su calidad de tales (las cosas se transforman, los animales se domesticar...). Si ello se admite así, la dimensión directiva más valiosa es precisa-

mente la de formar en el dirigido un carácter que haga posible obtener los resultados que de él se requieren, sin necesidad ya de ser dirigido hacia ellos. Si, por otro lado, asumimos que la dirección es un dominio -intelectual y persuasivo- sobre la conducta de otro para que obtenga finalidades determinadas, la posición suprema y máxima no será la de

* Carlos Llano Cifuentes es profesor de Teoría del Conocimiento y de Antropología de la Facultad de Filosofía de la Universidad Panamericana y Profesor de Factor Humano y Política de Empresa del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

dominar cada vez más esa conducta, sino la de obtener cada vez con más facilidad y prontitud esas finalidades.

La caracterología del directivo se convierte así en una pieza central de su tarea, no sólo por el motivo que acaba de expresarse -la dirección bien entendida es la formación de la persona del dirigido- sino también por otra nota constitutiva del proceso de esa formación: el carácter se desarrolla primordialmente por ejemplaridad, transmisión existencial o contagio. Para formar el carácter de otro se requiere tener carácter: esta condición no puede suplirse ni con enseñanzas ni con textos. Se requiere esa relación personal en la que la personalidad que quiere forjarse se vea encarnada y vivida profunda y continuamente en el forjador. Quien carece de trazos caracterológicos firmes, lo más que podría enseñar -paupérrima enseñanza ésa- serían los artilugios, fórmulas, habilidades y mañas que se requieren para hacer algo aparentemente valioso en la vida: esto es, cómo llegar a hacer algo de la vida careciendo de dominio sobre ella y siendo presa de las tendencias internas y de las cir-

cunstancias externas. De ahí la capital necesidad de referirnos al carácter que debe poseer quien ha de forjar el de los demás, al que llamaremos carácter en segunda potencia, por ser, en cierta manera, el carácter originante del carácter.

Si -por un lado- acertar a determinar las cualidades, potencialidades o valores capitales del carácter, o a seleccionar aquéllos que en el momento actual puedan o deban considerarse como propiamente caracterológicos es una tarea ardua, que se encuentra, en cierto modo, inconclusa, por otro, señalar determinada-mente los trazos concretos que deben delinear el perfil del director en cuanto asume la responsabilidad de la persona del dirigido no es una labor menos difícil.

Existe una manera de determinar las cualidades más necesarias que han de incluirse en el diseño del carácter del director: no se trata de proceder de modo inductivo mediante una encuesta -como las que suelen practicarse en esta materia- sino de hacerlo deductivamente, a partir de la esencia del acto de dirigir. ¿Cuáles son los rasgos más necesarios para el cumplimiento y el desarrollo

de esa esencia? A continuación analizaremos tanto las actividades esenciales de la dirección como el carácter propio del director.

1. ANÁLISIS DEL VALOR DIRECTIVO

SI BIEN en los últimos decenios del siglo pasado el capital monetario fue cediendo paso al capital intelectual y al capital social, en los primeros del presente tendrá aún mayor relieve lo que puede denominarse *capital caracterológico*. He de referirme, pues, al carácter; pero no al carácter de los negocios que se emprenden, sino al de quienes los emprenden. La creciente atención al ser del hombre se manifiesta en la bibliografía de la dirección gerencial, sobre todo por la importancia relevante que se otorga a la ética. El estudio de la *ética en la empresa* está adquiriendo un relieve cada vez mayor, antes insospechado. Aparecen así libros completos que subrayan el valor del compañerismo (Christopher Lorenz)¹, la sencillez (Peters y Waterman)², la importancia del hombre sobre el sistema y la técnica (Pascale y Athos)³, la

profundidad, el tacto y la sensibilidad humana (Hickman y Silva)⁴, la austeridad (José Giral)⁵, la comprensión de las diferencias (Charles Garfield)⁶, la superación del individualismo (Charles Hampden-Turner)⁷, la lealtad (Frederich Reichheld)⁸, la confianza (Francis Fukuyama)⁹, la superación de la paradoja o espíritu de conciliación (Charles Handy)¹⁰, el poder de la simplicidad (Jackes Trout)¹¹, el sentido de compromiso (de mi colega Velarde Dabrowski)¹² o el triunfo de la humildad y la firmeza (Jim Collins)¹³, a los que me permito añadir el libro de un servidor, *La amistad en la empresa*, que ha publicado el Fondo de Cultura Económica¹⁴.

1.1. Los valores propiamente caracterológicos

En la consideración acerca de cuáles son los valores que configuran el carácter fundamental del hombre no hay una especial disputa entre las grandes culturas. Es cierto que existen grandes diferencias entre ellas, pero no todas merecen el adjetivo de grandes. Más arduo es lograr el avenimiento acerca de cuáles son los sectores sociales que tendrían una mayor eficacia en la confi-

guración del carácter de los ciudadanos. No se trata aquí de la familia ni de la escuela - pues todos coincidimos en que son instituciones insustituibles en este menester- sino de otros sectores sociales más genéricamente considerados. En este sentido, podríamos decir que se dan cuatro o cinco grandes posturas:

a) Los partidarios de señalar a las *comunidades naturales* como las principales responsables de la formación del carácter. Se denominan comunidades naturales aquellas que no son el resultado de un pacto *convenido* (como lo puede ser el Estado en cuanto entidad política), sino comunidades *nativas* en las que el hombre se inserta con su nacimiento mismo: las comunidades de idioma, de raza, de religión, de oficio, de lazos de sangre... El representante más señalado de esta postura es Alasdair Macintyre, quien sostiene, al parecer con fundamento, que no se puede adquirir un valor, como tampoco un *craft* u oficio, si no es por medio de la tradición que pervive en las comunidades de signo nativamente vital. Lo que debe hacer el Estado es dar aliento y espacio a estas comunidades, apli-

cando el principio de acción subsidiaria: no sustituyéndolas, sino propiciándolas en su propio carácter natural y autónomo.

b) Los partidarios de las sociedades que nacen del *voluntariado* (clubes, entidades de beneficencia, instituciones de apoyo asistencial), que Fineman denomina gráficamente *scouts*. Igual que los anteriores, que algunos llamarían *comunitaristas*, ponen sus esperanzas en el adelgazamiento del Estado para que las instituciones de asociación voluntaria puedan hacer su trabajo.

c) En un polo opuesto se encuentran los seguidores de McGaffer, a quienes Fineman llama *civic crusaders*, cruzados cívicos. Según esta corriente, el proyecto de la restauración del carácter debe depositarse en una acción educativa intensa del Estado a través de escuelas públicas.

d) Finalmente, hay una poderosa tendencia que pone en manos de la religión la tarea predominantemente ética de la formación del carácter, si es que la formación del carácter no es la ética misma. Fineman denomina a quienes sustentan esta idea, *the Preachers*. Para

éstos, no sin razón, el carácter sin culto a Dios no tiene valor alguno. Hay para ellos una clara identidad entre el carácter que queremos y la moral cristiana.

Por nuestra parte, somos partidarios de incluir a la empresa dentro de los ámbitos principales en los que se desarrolla el carácter del hombre. Y esto por varios motivos. No es el menos importante el hecho de que la empresa ha adquirido en el mundo contemporáneo una legitimidad e importancia decisivas: la incorporación al capitalismo por parte de los países del Este de Europa ha puesto en manos de la empresa privada responsabilidades nuevas que debe encarar. Una de ellas es, precisamente, la de la educación laboral de los ciudadanos, que incluye sin duda la formación de las personas. Por otro lado, la empresa es el lugar en el que se hallan la mayoría de los hombres durante la mayor parte de su existencia. Sería paradójico que quedara la empresa al margen de la tarea de formación del carácter.

Finalmente, el trabajo de toda organización tiene en el carácter de sus hombres la ci-

fra de su eficacia y perdurabilidad. Mal haría la empresa que desatendiera el modo de ser de sus hombres, ya que sería tanto como desentenderse de su propia manera de ser. Evidentemente, ambas cuestiones (cuáles son los valores que han de configurar hoy el carácter deseable y cuáles son los sectores sociales más responsables de forjarlo) se encuentran interrelacionadas, ya que los modos de educar el carácter y los valores que lo constituyen se condicionan y retroalimentan entre sí. Sin embargo, en una tarea de tal magnitud, no debemos apuntar a una sola fuerza: las comunidades naturales, las sociedades voluntarias, el Estado y sus escuelas públicas, las iglesias, así como las empresas mercantiles, pueden y deben concurrir en una misma finalidad; pueden y deben coincidir en ella.

1.2. La complejidad de la acción directiva

Para retomar desde el principio el hilo del asunto, diremos que son tres las actividades esenciales de la dirección, que se definen, como todas las acciones humanas, por su objeto, y a las que corresponden otros tantos hábitos o valores

que potencian su eficacia y alcance. Las actividades directivas son tres: *diagnóstico*, *decisión* y *mando*, que corresponden a los tres objetos a los que polarmente se orientan (la *situación*, la *meta* y los *hombres* que han de alcanzarla). Al diagnóstico le conciernen, como virtudes potenciadoras y características, la *objetividad* y la *humildad*. A la decisión pertenecen dos virtudes potenciadoras de esta acción: la *magnanimidad* (con su correspondiente afán de logro) y la *audacia* (con su correlativa capacidad de riesgo). Finalmente, el *mando* se ve potenciado por cinco cualidades: el *autodominio*, la *constancia* en el esfuerzo, la *fortaleza* ante las dificultades, la *confianza* en los demás y la *lealtad*.

El sucinto análisis de los valores que son necesarios para el ejercicio de la dirección no nos ha impedido ver que las actividades relacionadas con ella se cruzan con la

dimensión objetiva y subjetiva, exterior o interior del tema, objeto o asunto con el que se relacionan. De este modo, podemos decir que en la objetividad del diagnóstico (referido a oportunidades y amenazas externas), la magnanimidad de la decisión (relacionada con metas altas que no poseo, aunque apunten a mi persona) y la confianza en los demás que debo tener en mi ejecución, destaca una dimensión preferentemente objetiva, esto es, que alude a realidades que se encuentran fuera de mí. En cambio, la humildad (aunque *objetivice* mis cualidades personales), la audacia (que se refiere a la capacidad con que ahora cuento) y la constancia y fortaleza (relacionadas con dos sentimientos que pueden aparecer en mi proceso de ejecución) implican una vertiente más bien subjetiva. Esto puede observarse resumidamente así:

Actividad	Dimensión externa	Dimensión interna
Diagnóstico	Objetividad	Humildad
Decisión	Magnanimidad	Audacia
Mando	Confianza Lealtad	Constancia Autodominio Fortaleza

De ahí que entre los directores encontremos personas diversamente dotadas. Algunos cuentan con la aptitud privilegiada para las distintas actividades que componen el dirigir: unos para el diagnóstico, otros para la decisión y otros finalmente para el mando. Pero al mismo tiempo se dan, bajo una diversa perspectiva, directores que desarrollan o poseen de modo innato aquellas virtudes específicas que se refieren a las realidades más externas y, así, son objetivos, magnánimos, confiados y leales; mientras que al propio tiempo carecen de aquellos atributos que atañen a realidades más personales o internas, y no son humildes, ni constantes, ni confiados o fuertes; o viceversa. Ya se ve que el perfeccionamiento integral del director es tan necesario como complejo.

2. HARDWARE VERSUS SOFTWARE

2.1. *La bicefalia del empresario*

AUNAREMOS al análisis anterior de la acción directiva una caracterización dinámica, que surge de los siguientes dos movi-

mientos, al parecer contrapuestos, a los que se expone actualmente el director: por un lado, la *expansión* globalizadora de sus mercados y, por otro, la *contracción* especialista de sus servicios o productos. Hemos de añadir que el empresario se halla también ahora ante la necesidad de contar con dos cabezas distintas y simultáneas. Ya anticipó Peter Druker con clarividencia hace veinte años que la administración del futuro no iba a referirse a los materiales, las personas (hasta donde éstas son susceptibles de administrarse) y los capitales, sino a los conocimientos; y nos advirtió de los importantes cambios que ello provocaría en el manejo de las empresas.

Por su parte, George Gilder nos ha hecho conscientes de un suceso, verdaderamente también contemporáneo, que se ha dado ante nuestros ojos desde hace muy pocos años sin que lo advirtiéramos: los materiales pierden progresivamente valor mientras que los conocimientos progresivamente se revalorizan. Digámoslo metafóricamente: el *hardware* es ahora menos valioso que el *software*. Pero, ¿de qué conocimientos estamos hablando?

Para el caso del director, estos conocimientos no se identifican con la acumulación de los saberes propios de los especialistas. Diríamos que es al revés: el director de una empresa no necesita, para ser buen director, conocer lo que saben todos los especialistas a su cargo. El *management* implica por esencia la acción de síntesis entre las diversas especialidades: la ingeniería de producción, la economía del mercado, la jurisprudencia del abogado corporativo, la psicología del director de personal, las reglas matemáticas del contable, los sistemas financieros del tesorero...

No requiere saber más en tales campos que quienes están responsabilizados de ellos. Necesita imperiosamente en cambio de un conocimiento distinto, de una perspectiva diversa: la capacidad de interrelacionar todos esos elementos heterogéneos -y muchos más- que concurren en la organización; factores disímbolos que gozan cada uno de legítima autonomía; profesiones y oficios con códigos técnicos y operativos dotados de tal coherencia interna, que resultan irreductibles a los códigos de otras operaciones con los que,

no obstante, deben relacionarse íntimamente. Esta aptitud de armonía o ensamble se llama *interdisciplinariedad*. Por eso yerran *quienes pretenden perfeccionar la acción directiva por medios tecnológicos*, a los que se añaden postizamente prótesis de cultura, lo cual acaece en casi todas las escuelas de negocios, de administración, de ingeniería. La interdisciplinariedad es fundamentalmente humanista.

Pero la interdisciplinariedad de la que hoy hablamos reviste una característica nueva, debido a la importancia que reivindican para sí los aspectos culturales, éticos y antropológicos en las empresas. Zagal Arreguín asegura que el meollo de lo postmoderno es la síntesis entre la vertiente humana y la vertiente tecnocrática; la reconciliación entre el mundo vital (cotidiano, personal y sencillo) y la creciente complejidad de la tecnoestructura. He aquí la *bicefalia* directiva a la que nos referimos.

2.2. *El poder de la simplicidad*

Según lo que hemos afirmado líneas arriba, parecería increíble que alguien tuviera la osadía de mencionar que el

mundo de los negocios está al alcance de cualquier individuo, lleno de necesidades y buenas ideas, y no sólo restringido a un selecto grupo armado con un MBA en Estados Unidos. En estos tiempos de la *high technology*, las *megatrends* y otros conceptos de “vanguardia”, parece aventurado -por no decir temerario- escribir un libro sobre el *Management* bajo el título *The Power of Simplicity* (Jack Trout, McGraw-Hill, México, 1998). Sin embargo, esta obra pone de manifiesto la importancia, casi olvidada, de una mente clara para el ámbito de la empresa, y cuya carencia es uno de los problemas más agudos, particularmente en los países que buscan insertarse en el mundo de la economía global.

La administración científica de las empresas nació con pretensión universal, válida para todas las ramas de productos, productores y culturas. Esta concepción de la administración y, por lo mismo, del desarrollo personal dentro de la empresa, ha permeado toda nuestra sociedad haciéndola funcional, ofreciéndonos modelos basados en operaciones mecánicas libres de valores. Tal funcionalismo ha seguido

un derrotero que no esperábamos: la complejidad. El grado de complejidad que han alcanzado las empresas exige especialización, y los especialistas se encuentran cada vez más aislados de sus colegas dentro de la empresa. Las instituciones se han visto obligadas a proceder con una serie de engranajes de especialistas carentes de una visión global sobre el rumbo que sigue ese ente en el que pasan la mayor parte de su vida: la empresa.

Los sistemas de trabajo, al crecer en complejidad, han “formateado” al trabajador con un lenguaje y un pensamiento tan complicados que parecería necesario seguir un *rito* de iniciación para ingresar en ese mundo. Y los *templos* donde se realizan esos ritos son, curiosamente, las escuelas de negocios. Es ahí donde se enseña que la complicación creciente de las situaciones de negocio se debe enfrentar con estructuras de organizaciones proporcionalmente más complejas. Hemos caído en una vorágine de términos empresariales de tan rápida evolución que las organizaciones no terminan de implantar uno cuando ya están pensando que es obsoleto y deberían pasar a “la siguiente

330

generación” de técnicas administrativas.

Jack Trout establece que las técnicas aprendidas en tales escuelas son muy útiles, pero que el verdadero *core business* radica en una mente clara y simple. Todo lo demás que requiere la empresa es la capacidad de esfuerzo y la inagotable creatividad de sus colaboradores. Cuando una empresa cuenta con hombres que tienen sentido de pertenencia y deseos de trabajo asociativo, la organización y las soluciones de negocio se simplifican, resolviéndose los problemas de forma acertada y veloz. La acción de dirigir es también sencilla: no se necesita dirigir más, sino dirigir mejor. Trout nos hace notar que es necesario simplificar el flujo de información dentro de la empresa. Si ésta tiene un elevado grado de complejidad, no podrá estar bien coordinada, ya que siempre quedarán huecos en las cadenas de mando y en los flujos de información.

El director de empresa debe poner en orden su mente para pensar con claridad, y su ejemplo se transmitirá a sus subordinados. La dirección de empresas es, en su mayor parte, un ejercicio de sentido común.

Como la regla de oro de Nordstrom: “usa tu buen juicio en cualquier situación; no hay otra regla”. Pero muchos directivos tienen miedo a confiar en sus instintos, no siguen las ideas que más les atraen porque piensan que al parecer tan sencillas los demás las considerarán tontas o pueriles. Hay que diferenciar entre lo complejo y lo arduo, así como entre lo simple y lo fácil. Encender el ordenador es fácil, aunque su funcionamiento sea muy complejo. Lo arduo es romper los esquemas tradicionales de cooperación patrón-empleado y abrirse a un esquema de sociedad con los empleados. Lo más simple no es, necesariamente, lo más fácil, pero tal vez sí lo más conveniente.

En el universo de axiomas prácticos que Trout arbitra, los centrales podrían reducirse a: “Si posees una sola idea y ésta falla, no tienes red de protección”; “El antídoto del miedo a la simplicidad es el sentido común”; “La gente tiene miedo a confiar en sus instintos y busca siempre una respuesta más compleja. Error: lo que es obvio para ti, generalmente es obvio para la mayoría”; “Los directores inseguros crean la

complejidad”; “Si ordenas tu mente podrás pensar con más claridad”; “Nunca confíes en algo que no entiendes”; “Un director que quiera ser líder debe gastar tiempo en capacitar personalmente a los directores de su empresa”; “Concentrarse en los productos básicos es otra forma de mantener la simplicidad”; “Muchas de las mejores ideas son pres-tadas: no debemos tener miedo a utilizarlas, pero hay que emplearlas bien y personalizarlas”; “Para motivar fíjate en lo básico; identifica lo que quieres que se haga, consigue las herramientas y diseña el entrenamiento exacto”.

En resumen, la mayor y radical simplificación administrativa y comercial no se consigue con el expediente de la supresión de niveles de mando, sino con la disposición personal del trabajo en equipo y el uso del sentido común. La primera simplificación de la organización debe partir de la sencillez del individuo. La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificarlo; obliga también a la consistencia: decir no todo a todos, pero sí a todos lo mismo. La simplicidad se consigue dando su lugar a la persona: cuando pre-

tendemos que ésta deje de serlo, todo se complica. Coincido con Jack Trout en que la atención a la persona -singular e individualizada- en la sencillez de la organización es lo que hace a la empresa *magnánima* (entendida como la grandeza de las obras emprendidas). Según decía Ralph Waldo Emerson: “*No hay nada tan simple como la grandeza; de hecho, ser simple es ser grande*”.

2.3. La sencillez de la organización

Como prueba de cuanto estoy asegurando puedo presentar la curiosa tendencia a la simplificación de las organizaciones en la misma medida en que se valora la alta cualidad de las personas. Hoy se buscan organizaciones sencillas, delgadas, se dice. A partir de la obra ya insustituible de Peters y Waterman¹⁵ se sabe que la excelencia del trabajo, el *good work* de Schumacher¹⁶, no se encontrará nunca yendo por el camino de la complejidad. Se supuso durante muchos años que la complicación creciente de las situaciones de negocio se debía enfrentar con estructuras de organizaciones proporcionalmente más complejas. Cada nuevo aspecto del problema de los negocios ha-

bría de resolverse con un nuevo departamento que llevase a cabo una función hasta entonces inexistente. Llegamos a un punto en que el problema ya no residía en lo abstracto de la situación, sino en lo complejo de la organización establecida para resolverla.

A partir de entonces, el verdadero desarrollo de la organización se orientó al desarrollo del hombre. Cuando contamos con verdaderos hombres, caracterológicamente firmes, con sentido de pertenencia y con deseos de trabajo asociativo, la organización se simplifica. Ya no es necesario crear nuevos departamentos o sistemas, sino uno solo, como recomienda la curiosa teoría neozelandesa: un sistema de control que -dicen los creadores de la teoría- denominamos sistema para mantenerlo sencillo; "lo que debe controlarse es la hipertrofia del control"¹⁷.

Una propuesta de tal naturaleza pone de manifiesto que si la dirección se centra en expandir la capacidad de sus hombres no se requieren sistemas organizativos más complejos. *Se requiere el desarrollo de los hombres de la organización; no el desarrollo de la organización de los hombres.* Y se

arriba al convencimiento de que dirigir mejor no es dirigir más; que dirigir más se encuentra en el ámbito de la cantidad, mientras que dirigir mejor pertenece al orden cualitativo. De manera que no es contradictorio afirmar que para dirigir mejor se debe dirigir menos.

En honor a la verdad, debe confesarse que varias firmas de importancia mundial no han reducido sus organizaciones por el camino de potenciar a sus hombres sino por el de despedirlos. Pero se debe reconocer -y los mismos factores de este proceso lo reconocen- que la amputación es un mal remedio si la empresa no se ocupó previamente de la potenciación de sus recursos humanos.

Los usos del *management* iban antes en dirección contraria, porque los elementos *duros* (*hardware*) de la organización (tecnológicos, estratégicos, estructurales) se suponían más importantes que sus aspectos *blandos* (*software*) (psicológicos, axiológicos, antropológicos, es decir, propiamente culturales)¹⁸.

a) Primero se hacían los cambios de estructura, que

Bartlett y Ghoshal denominan la *anatomía* de la empresa; el armazón óseo, diríamos nosotros.

b) Se diseñaban después los procesos de dirección y los diagramas de flujo del trabajo, que nuestros autores comparan con la *fisiología* (y nosotros lo ejemplificamos con el sistema nervioso).

c) Y se inducía por último un cambio de actitudes individuales, esto es, lo más parecido a la psicología.

Pero debería actuarse precisamente de manera inversa. Los cambios culturales son los más importantes; aunque llevan más tiempo y requieren más profundidad, hacen frecuentemente innecesarios los demás, que suelen ser costosos e impopulares. De otra manera, los cambios estructurales o anatómicos se demuestran inútiles si al mismo tiempo no se hacen transformaciones de relación y de proceso; y éstas a su vez quedan vacías sin cambios de actitud y mentalidad. ¿Cuáles son los cambios antropológicos necesarios para simplificar la organización? Los sistemas, las funciones y las estructuras no crean esa disposición: a veces dan ganas

de decir que la malbaratan. El trabajo asociado es un problema antropológico. No sólo psicológico sino también ético. La primera simplificación de la organización debe partir de la sencillez del individuo. No olvidemos, aun a riesgo de parecer moralizantes, que *la filosofía clásica ha puesto siempre la sencillez como contrapunto del orgullo*.

Hemos llegado a la conclusión, intencionalmente paradójica, de que la atención a la persona -a la persona singular individualizada- es lo que hace a la empresa magnánima; y que la empresa encuentra su magnanimidad en la sencillez de su organización. Pero hemos incoado también el inicio de otra conclusión paralela: la atención que prestemos a la persona hará que la empresa lleve a cabo un trabajo asociado, comunitario.

3. EL EMPRESARIO Y LAS CRISIS

ABORDAMOS ahora la capacidad del empresario para enfrentarse con la amenaza del peligro, ante la cual muestra su capacidad de riesgo, parte básica ciertamente de su oficio. Des-

334

pués de haber lidiado con algunas de las características del directivo en “tiempos de bonanza” enfocamos la mira ahora en las épocas de problemas, que son, por lo demás, casi el estado natural de nuestra actividad. En coyunturas críticas, el hombre de empresa tiene que abrirse a conocimientos o disciplinas que antes no le interesaban. Sucede como en situaciones de enfermedad: cuando a alguien le diagnostican cirrosis hepática, entonces empieza a conocer -en el sentido fuerte de conocer- la existencia del hígado y su función específica en el organismo.

En las actuales situaciones críticas, en la empresa nos hemos tenido que abrir a dos campos del saber humano que antes ocupaban para nosotros un segundo lugar: la economía y la sociología (donde incluyo la política). Pero cuando la situación crítica es muy honda, al empresario no le basta con asomarse a la economía (macroeconomía) y a la política. Llega un momento en el que ambos saberes se nos muestran carentes de fundamentación. Cuando las circunstancias aprietan, hay que ir al fondo. El fondo es el hombre, y a él

no se llega por la economía ni por la política, sino por la filosofía. Y esto es así porque la economía y la política se refieren al hombre desde fuera: estudian sistemas que afectan al hombre. La filosofía, en cambio, estudia al hombre desde dentro: en este sentido, la economía y la política no afectan al hombre, sino que parten de él.

Cuando nos acercamos al hombre con profundidad, nos percatamos de que las opciones económicas y políticas son, antes, opciones humanas, individuales: es a éstas y no a aquéllas a las que voy a referirme ahora. Cuando tales opciones humanas individuales son además las de cada uno de los que componen la clase dirigente, entonces es cuando se puede decir que la economía y la política no afectan al hombre, sino que parten de él, como prolongación de la persona, como una consecuencia de sus decisiones vitales, como un florecimiento de lo más interior del individuo. Ahí, en lo más interior de cada uno, y precisamente en las situaciones críticas, las opciones radicales se dan entre dos fenómenos antropológicos básicos: el *miedo* o la *responsabilidad*.

3.1. *Individualismo y crisis*

Cuando las crisis se agravan, el empresario tiende a asumir dos actitudes disfuncionales: el *fatalismo* y el *individualismo*. El fatalismo considera que la crisis es un problema nacional o mundial, para cuya solución de nada sirven sus acciones particulares: no le concierne a él la subsistencia de su negocio, sino a quienes -dice- nos han metido en la situación y son los que tienen que sacarnos de ella. El fatalista se queda inmóvil: si no se considera ya perdido de antemano (sumándose a las miles de empresas supuestamente desaparecidas), lo más que logra es agazaparse hasta que la crisis termine, si es que ello ocurre. Habría que hacerle al fatalista esta pregunta: ¿por qué hay otros que, en sus mismas condiciones, están saliendo adelante? Pero es también frecuente el individualismo del *sálvese quien pueda*, que adopta una postura insolidaria y anárquica, aislándose de los demás, porque -dice- no quiere hundirse con ellos.

Es el momento de recordar a quienes dirigen las empresas que los tiempos de crisis requieren especialmente de la colaboración: no sólo ayudar a

que otros salgan adelante, sino dejarse ayudar por ellos, compartir mutuamente la información disponible, revivir el sentido del *gremio* y, sobre todo, formar equipos de trabajo dispuestos a nadar contra la corriente: *los equipos son más importantes que las fórmulas y los sistemas*. En *Las siete culturas del capitalismo* (Hampden-Turner) se nos dice que para Estados Unidos, todavía hoy el país económicamente más poderoso del mundo, los rasgos sobresalientes son: el universalismo en la gestión de negocios -todos deberíamos hacerlos de la misma manera, *científicamente*- y el individualismo de quienes ejercen esa gestión universal.

Personalmente, no nos extraña esta coincidencia entre el universalismo de los sistemas y el individualismo de quienes se someten a ellos. Los sistemas son el medio por el que logramos que los individuos trabajen juntos sin necesidad de formar una comunidad de personas. Dicho de otro manera, gracias a un sistema científicamente diseñado puede conseguirse lo que parecería imposible: que un grupo de individuos trabajen juntos sin abandonar su individualismo. Los

sistemas no están pensados para que las personas se desprendan de su individualismo, sino para que trabajen juntas lo más eficazmente que puedan, y no podrán mucho permaneciendo individualistas.

El análisis del lugar de la persona en la empresa contemporánea arroja un resultado desconcertante: se ha confundido la personalidad con un individualismo en el que la búsqueda del reconocimiento de sí mismo es inseparable de la lucha por el dominio del otro, originando lo que Reich, entonces ministro de trabajo en Estados Unidos, dio en llamar el *mito del individuo triunfador* y Morandé Court denominó *identidad por oposición*. Nada de esto ocurre si en la empresa se considera al ser humano como persona. Ésta no se identifica por oposición sino por pertenencia: el destino de cada persona no lo separa de las demás sino que lo vincula con ellas. El nombre de la persona responde a la pregunta sobre el linaje del que es oriundo, la patria a la que pertenece, el oficio en el que trabaja, la empresa de la que forma parte, el carácter que lo personifica... Gardner, en *Anatomía del liderazgo*, su última

obra, señala como primera nota del liderazgo real el *vínculo con la comunidad*.

En efecto, el clásico y venerable concepto de persona no entraña ningún factor de egoísmo, oposición, preponderancia o clausura: se define como *el modo propio e irreplicable de relacionarse con los demás*. Los individualistas pueden trabajar juntos en su sistema, del que se desprenden en las crisis con el *sálvese quien pueda*. Los fatalistas se refugian en el anonimato del sistema y se resignan con la suerte de éste. Sólo las empresas que se componen de verdaderas personas -con un carácter y destino propio pero vinculado al de los demás- son capaces de unirse en comunidades o equipos de trabajo, haciéndose suficientemente fuertes como para enfrentarse a graves situaciones que, cada una individualmente, sería incapaz de superar.

3.2. ¿Es el egoísmo la mejor opción?

Es necesario por tanto introducir en la cultura contemporánea dos nociones que se han confundido inconscientemente. Estas dos nociones darán la pauta del cambio que podría operarse en el proceder

de un hombre típicamente egoísta hacia otro de carácter generoso, y sirven de criterio para definir la posibilidad, la conveniencia y el momento de ese cambio. Hablamos de egoísmo y generosidad dentro del ambiente de las empresas. Pensar que el hombre es de hecho constitutivamente egoísta es un error; pero mayor equivocación sería pensar que el hombre de empresa debe ser egoísta para que le vaya bien en la vida. Antiguamente se distinguían dos especies de tendencias naturales en el hombre. Una, en la que el *deseo* representaba la propensión humana a la adquisición de aquello de lo que se carece; otra, la de la *efusión*, que significaba la tendencia a compartir lo poseído. Ambas tendencias están presentes en todo hombre, porque es propio de él adquirir lo que no posee y compartir lo que tiene.

El perfil que se ha prefabricado del hombre contemporáneo nos hace pensar en un sujeto en el que predomina la tendencia desiderativa, pues su atención a las necesidades personales que siente, la preocupación porque su persona sobresalga y su afán de seguridad inmediata indican que se trata

de un individuo que busca principalmente adquirir lo que no tiene. Sin embargo, todos conocemos personas valiosas y eficaces que, en cambio, muestran más bien el predominio de la tendencia efusiva: están pendientes de la necesidad ajena, y no de la propia; buscan fuera de sí a quien mejor cumpla una tarea o persiguen el logro no en cuanto que da prestigio a su propia persona, sino por el valor del logro mismo, procurando el desarrollo de quienes han de realizarlo; y es precisamente esta disposición a la entrega la que fundamenta su conducta.

Por mucho tiempo se nos ha querido hacer creer que la tendencia más poderosa en el hombre es la desiderativa, mientras que la efusiva vendría a ser un débil impulso que sólo afloraría en ocasiones excepcionales y en personas excelentes. Este mito ha proliferado en la empresa mercantil no siempre con éxito. La empresa mercantil requiere, incluso para su propio éxito económico, más personas generosas que egoístas. Al hombre le es tan natural dar lo que posee o lo que sabe, como procurarse lo que le falta. Más falsa es aún la consigna contemporánea

que nos induce, de modo preponderante y casi exclusivo, a la adquisición de lo que carecemos, en perjuicio del movimiento, igualmente natural y necesario, de participar al otro lo que es nuestro.

¿Cómo pasar de hombres preponderantemente egoístas a hombres generosos? ¿Cómo convertir a esas personas obsesionadas por su propio trabajo (al punto de que creen que la organización existe para apuntalarlo) en individuos propensos a institucionalizar su labor y preocupados por la formación de otros? El interrogante tiene respuesta considerando la naturaleza del ámbito en el que obran uno y otro, pues sólo así tendremos una idea completa de los móviles de su acción y del sentido que tiene para ellos, así como lo que es necesario para que esa acción y ese sentido cambien de carácter. El egoísta obra sobre todo en un ámbito de índole material, en donde lo que se entrega se pierde y no se recupera. El deseo de que su trabajo crezca de modo inmediato para medir su valía, la seguridad directa que desea tener del crecimiento de ese trabajo, dan a su acción una dimensión cuantitativa, próxima necesariamente

a lo material, y apreciable con cifras comparativas. En virtud de ello, muestra cierta resistencia a la efusividad porque los bienes que pudiera ofrecer son materiales y cuantitativamente limitados, quedándose de algún modo sin ellos en la medida en que los comparte.

Lo material y lo espiritual no se distinguen entre sí sólo mediante razones filosóficas y religiosas complejas. Se llama material a aquello que al compartirse disminuye o se empobrece; y se llama espiritual a todas aquellas realidades que se amplían y agrandan cuando se comparten. No vamos a discutir ahora si hay en nuestra sociedad más egoístas que generosos o al revés. Tampoco si es más difícil la generosidad que el egoísmo.

Nos limitaremos a tres afirmaciones que nuestra cultura contemporánea necesita conocer.

La alternativa entre el egoísmo y la generosidad es posible. Nadie está indefectiblemente destinado a pensar sólo en sí mismo. Tan congénito es el egoísmo como la generosidad. Se trata de una opción libre: diríamos que, de

entre las opciones libres, es la más emblemática.

Optar por la generosidad no es exclusivo de personas de rara nobleza. En el mundo de la familia puede brotar naturalmente el talante generoso, y de ahí trasladarse al mundo de la empresa y del gobierno. Quien no ha aprendido a ser generoso en el ámbito familiar es difícil, decía Hegel, que lo gre serlo en el mercantil y gubernamental.

No está demostrado que optar por el egoísmo sea mejor para quien hace la opción. Hay muchas conjeturas que nos hacen pensar más bien al revés. Entre los egoístas proliferan los neurasténicos. Lo que se gana con la mano que procura por sí se pierde con la que paga la factura del psiquiatra.

Sobre todo, no está demostrado -más bien al revés- que con un conjunto de egoístas se pueda hacer una buena empresa y no un avispero. A partir de Adam Smith suele admitirse que si cada uno se preocupa por su bien propio, se logra el bien de los demás gracias a un mecanismo desconocido. Es el momento, ahora, de decir que si te preocupas por el bien de los demás, de una ma-

nera misteriosa, pero igualmente necesaria, alcanzarás el bien propio.

3.3. *¿Necesita el empresario ser humilde?*

Si hiciéramos esta pregunta al interesado recibiríamos sin duda una respuesta claramente negativa. Nos quedaríamos verdaderamente sorprendidos de que la humildad se encuentre tan desmerecida entre los que cargan sobre sí las instituciones de mayor rango en la sociedad contemporánea. Ello no quiere decir que debamos estar de acuerdo con esa figura del dirigente que nos lo dibuja como lleno de despotismo y prepotencia. No hay que exagerar, pero sí reconocer que el empresario, responsable de las organizaciones mercantiles, no sobresale por su humildad (aunque, sin jugar con las palabras, habrá de decir también que la humildad consiste sobre todo en no sobresalir intencionalmente: el humilde no es presumido). Acostumbrados a leer libros sobre superación personal escritos por autores contemporáneos de lengua inglesa, como los Covey de turno (cuyo provecho, por otra parte, es imposible negar), no prestamos atención a lo mucho y bueno que las humani-

340

dades clásicas han aportado acerca de los factores que requiere el hombre de éxito en cualquier aspecto de su vida.

Se nos dice que esas disquisiciones son cosa de otro tiempo, ignorando que todas las épocas consideran sus cambios como radicales y definitivos, siendo así que, en perspectivas de milenios, el hombre como tal, en su más íntima entraña, es muy estable, es decir, se halla impulsado por ideales y movido por pasiones análogas a las de los otros siglos. Pero, sobre todo, se arguye que la antropología clásica no tiene en cuenta el actual ambiente de los negocios. Esto también es falso.

Que sepamos, la primera persona que habló del provecho de la humildad para los negocios fue Jaime Balmes. Su modesto nombre latino y su condición de filósofo explican su desconocimiento general en el ámbito para el que estamos escribiendo ¿No resultaría un despropósito leer acerca de Balmes en *Business Week*, por ejemplo? Balmes es autor de un precioso libro que trata sobre algo que todos los hombres de negocios apreciamos: *El criterio*. Quien me recomendó hace muchos años este libro -y

le estoy sumamente agradecido por ello- fue, curiosamente, uno de los empresarios mexicanos más importantes de su época; y es que el criterio y el acierto en la decisión se relacionan entre sí de un modo tan estrecho que estamos tentados a identificarlos. Por lo menos, nos iría un poco mejor si decidiéramos con criterio.

Precisamente *El criterio* nos ofrece un capítulo atractivo al respecto: *la humildad en relación con los negocios*. Solemos entender que la humildad es, ante todo, una virtud característica de la religión cristiana; y así es: ninguna otra religión presenta testimonios de humildad que se asemejen, siquiera de lejos, a los ofrecidos por el cristianismo. Más aún: son muchas las religiones que la consideran un defecto impropio de hombres superiores: si es superior ¿cómo puede ser humilde? Podría por ello pensarse que nuestro filósofo catalán quiere referirse aquí a otro tipo de *negocios* distintos de aquellos con los que tenemos que habérnoslas nosotros. Pero no es así: adelantándose a nuestras conjeturas, Balmes titula su capítulo de una manera casi paradójica: la humildad *cristiana* en relación con los

negocios *mundanos*; lo cual tampoco nos extraña en el momento presente de las empresas, que tanta importancia dan, con razón, a sus aspectos culturales (y la religión -o la ausencia de ella- es el factor más importante de toda cultura).

Son muchos los benéficos frutos que recibe el hombre humilde en la dinámica de su acción práctica, y Jaime Balmes es exhaustivo, aunque conciso, profundo y ameno, en su descripción:

a) Por la humildad conocemos el límite de nuestras fuerzas. Un análisis frío y objetivo de éstas pondría de relieve los defectos que nos cuesta reconocer y que son por ello obstáculos permanentes para el progreso de todo lo que emprendemos. Por otra parte, nos impide exagerar nuestras cualidades y engreírnos respecto de los demás, tomándonos como superiores a ellos. Ya que Jaime Balmes no se refiere a este punto, es necesario que lo hagamos nosotros: la humildad nos incita a un examen serio de la competencia, especialmente para conocer sus puntos fuertes. *La humildad nos dice que no hay competencia pequeña.*

b) Otra de las cualidades que brotan en nosotros cuando adoptamos una actitud humilde en nuestras acciones prácticas es la disposición permanente de pedir consejo. Esto no ya porque tengamos en poco nuestra inteligencia, acerca de la cual poseemos muchas pruebas empíricas de sus frecuentes y a veces infesadas equivocaciones, sino porque tenemos en mucho la de los demás, “aun de los inferiores”, nos dice el filósofo español. En este momento, pedir consejo se ha convertido en una sana costumbre, que posee un nombre técnico sajón, del cual nadie diría que tiene que ver con esto: el traído y llevado *benchmarking*, o sea, el conocimiento de las mejores prácticas de los negocios en orden a la superación de las nuestras. Es verdad que el *benchmarking* posee sus intrínquilis técnicos (que hoy llamamos *know how*), pero exige sobre todo la cualidad de la que estamos hablando: el reconocimiento de que existen empresas y personas que hacen las cosas mejor que nosotros. Es éste el punto de partida del *benchmarking*, y su coronamiento. Si hay quienes no lo utilizan no es porque desconozcan esta tecnología,

342

sino porque se resisten a la aceptación de que hay otros que son mejores y de los que podemos aprender algo.

Balmes nos dijo que el consejo habría de pedirse incluso a los inferiores. Nos descubre así, sin él saberlo, una versión poco usual en la búsqueda de las mejores prácticas: no buscarlas sólo entre los mejores negocios, sino indagar sobre las mejores prácticas de quienes las poseen verdaderamente, aunque en otros aspectos puedan ser incluso inferiores a nosotros (y por ello no recurriríamos a ellos, si no fuera por Balmes. Por Balmes, y por Confucio, quien nos dice que el hombre superior es aquel que logra descubrir lo mejor del otro). A veces las mejores prácticas están en manos de nuestros mismos subordinados, a quienes no les prestamos la atención debida.

c) Escogemos aún otro fruto inapreciable de la humildad, de entre los muchos que nuestro filósofo nos proporciona, y esta vez nos complace citarlo literalmente: "la humildad es la verdad, pero aplicada al conocimiento de lo que somos"; "que no nos deja creer jamás que hemos llegado a la cumbre en ningún sentido, ni cegarnos

hasta el punto de no ver lo mucho que nos queda por adelantar y la ventaja que otros nos llevan". *La humildad no es apocamiento*, añadimos nosotros, *sino estímulo y acicate de superación*. Sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más. Que la humildad sea la verdad obliga al director a una conducta que le parece impropia, pero que resulta inexcusable si quiere obtener resultados: saber rectificar, y *rectificar sobre todo si la equivocación versa sobre sí mismo*.

Aunque sólo fuera por estas tres notas: actitud de no creernos mejores que nuestra competencia; disposición de aprender de los demás, y conciencia de que somos susceptibles de metas más altas, podemos decirnos a nosotros mismos con Balmes: "esta virtud es de suma utilidad en la práctica, aun en las cosas puramente mundanas". Es una lástima, finalmente, que tantos empresarios lo ignoren; que nuestros departamentos de selección de personal no cuenten con *tests* para medir el grado de humildad; y que los directores que tienen el menester de promover a los demás inflen, por el contrario, sus apatencias de soberbia.

EPÍLOGO

ADEMÁS DE las cualidades que facilitan la tarea propia del director (diagnosticar la decisión en la que se encuentra, decidir a dónde debe llegar y cómo conducirse a sí mismo y a los demás hasta ese punto), vemos que éste también necesita hoy la versatilidad del hombre que se entiende con los procesos técnicos igual que con las personas que trabajan con ellos, el poder de unir lo múltiple, simplificar lo complejo y mantener consistencia en la organización, buscando que todos fortalezcan su personalidad mediante el trabajo en equipo.

En los momentos de crisis, por lo común frecuentes en él,

ha de ser responsable y valiente. Junto a la magnanimidad por la que persigue sus altos fines, ha de ser efusivo y generoso para que crezcan las personas que trabajan con él, y así alcanzar dichos fines. Finalmente, quisimos detenernos en una de las características que antes calificamos como propias del director -la humildad-, hasta percatarnos de la importancia que tienen para él las diversas modulaciones de este basilar -aunque hoy desmerecido- trazo del carácter. Pensamos, con lo anterior, haber mostrado la atención que en el futuro debe prestarse al capital caracterológico de la empresa, por encima incluso de su capital monetario, intelectual y social.

- 1 Lorenz, Christopher, "Theory X, Y... and K.", *Financial Times*, 1 de abril de 1987. Cfr. Equipo K (1987), *Theory K Corporation*, Takapuna, Nueva Zelanda.
- 2 Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. (1987), *On Search of Excellence*, Harper and Row, Nueva York.
- 3 Pascale, Richard T. y Athos, Anthoni G. (1984), *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Grijalbo, México.
- 4 Hickman y Silva (1984), *Creating Experience*, New American Library, Nueva York.
- 5 Giral, José (1991), *Cultura de efectividad*, Iberoamericana, México.
- 6 Garfield, Charles (1992), *Los empleados son primero*, McGraw-Hill, México.
- 7 Hampden-Turner, Charles (1995), *Las siete culturas del capitalismo*, Vergara, Buenos Aires.
- 8 Reichheld, Frederick (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston.
- 9 Fukuyama, Francis (1996), *Confianza*, Atlántida, Buenos Aires-México.
- 10 Handy, Charles (1996), *La edad de la paradoja*, Apóstrofe, Barcelona.
- 11 Trout, Jack (1998), *El poder de la simplicidad*, McGraw-Hill, México.
- 12 Velarde Dabrowski, Raúl (1997), *Procesos de toma de decisiones en un entorno de gran incertidumbre*, Tesis doctoral apud Harvard Business School, Boston, Mass.
- 13 Collins, Jim (2001), "Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", *Harvard Business Review*, vol. 70, nº 1, pp. 66-76.
- 14 Llano, Carlos (2001), *La amistad en la empresa*, F.C.E., México.
- 15 Peters Thomas J. y Waterman Robert H. (1984), *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México.
- 16 Schumacher, Fritz (1980), *El buen trabajo*, Debate, Madrid, p. 180.
- 17 Lorenz Christiplier, *Op. Cit.*
- 18 Sobre los elementos *duros* o técnicos y elementos *blandos* o humanísticos en la empresa, cfr. Pascale, Richard T. y Athos, Anthoni G. (1984), *Op. Cit.*