

Humanismo en la empresa

Competencia y poder versus colaboración y servicio: una teoría biológica en la economía

CARLOS LLANO CIFUENTES

Fritz Schumacher, en su obra visionaria que lo hizo célebre, anticipándose a su tiempo (E.F. Schumacher. *Lo pequeño es hermoso*, Ed. Eerman Blume, Madrid, 1978, pp. 7a. y ss.) describe el credo de la modernidad en unos pocos trazos. Dos de ellos nos interesan ahora que el hombre es producto de una evolución casual (más o menos al modo de la imaginada por Darwin), y que el progreso del hombre tiene como motor principal a la competencia (Ibidem). Estos dos rasgos de las creencias modernas se encuentran vinculados entre sí, pues la hipotética evolución biológica darwiniana cuenta precisamente con un megacosmo de competencia, para el proceso ascendente de las especies vivas hacia estados de una mayor complejidad y perfección: el struggle for life, la lucha por la vida; y el survival of the fittest, la sobrevivencia del más fuerte. Aceptado esto para el desarrollo de un ser vivo en general, resulta fácil admitirlo para la perfección de los seres humanos, los cuales siguiendo la hipótesis, habrían de superarse a sí mismo no sólo en competencia con el entorno natural en que subsisten, sino con los demás hombres con los que conviven.

Es así como una discutible teoría presuntamente científica, que pertenece al campo de la biología, se introduce como creencia, como principio de verdad, en la organización y trabajo de las empresas, que pertenecen claramente a otro orden, al orden de la economía y la sociología, esto es, al ámbito de una actividad realizada por una especie biológica de características radicalmente diversas de las de los otros seres vivos.

A pesar de sus notorias diversidades, aquél, el hombre, habría de someterse al mecanismo que perfecciona a éstos, los animales, con lo que, subyacentemente, se admite una igualdad substancial entre unos y otros.

La hipótesis de Darwin es hoy insostenible, si es que pudo alguna vez sostenerse. Se sabe que el simple y mero mecanismo de la competencia biológica no basta para explicar el sorprendente fenómeno, rico y heterogéneo, de la diversificación y creciente cualificación del ser vivo; se precisaría además una conjugación innumerable de otras condiciones, al punto que la de la competencia pasaría a ser, si no del todo inútil, sí al menos, irrelevante, o, en el mejor caso, en modo alguno decisiva (Cfr. p. ej. Mariano Artigas, *Las fronteras del evolucionismo*, Editorial Mundo Cristiano, Madrid, 1987).

Este giro antidarwiniano de la biología no ha hecho mella apreciable aún en el ámbito económico y sociológico y, particularmente, en el de la empresa.

En el trabajo de ésta, y en el entramado entero de sus relaciones humanas, se sigue pensando que el mecanismo de la competencia, el impulso por la adquisición del poder sobre los demás y la lucha por el predominio social es el primer ingrediente de las relaciones humanas dentro de cada organización, y de la organización dentro del conglomerado, sea nacional o sea planetario, de la socioeconomía.

Hay quienes piensan que el mecanismo de la competencia, el impulso por la adquisición de poder sobre los demás y la lucha por el predominio social es el primer ingrediente de las relaciones humanas dentro de cada organización, y de la organización dentro del conglomerado, sea nacional o sea planetario, de la socioeconomía

Sospecho que somos muchos los que no pensamos de esta manera, aunque nuestra voz se muestre cautelosa frente a la de quienes, apoyados en realizaciones fugaces, manifiestan lo contrario, con una actitud competitiva, precisamente de la que nosotros por principio carecemos y evitamos y queremos seguir evitando.

No obstante, asoman ahora su cabeza, aunque tímidamente -cada vez menos tímidamente-, varios fenómenos culturales que comienzan a darnos la razón. Los abanderados del afán de poder y los partidarios de la competencia como motivo fundamental de desarrollo tienen que habérselas con dos fuertes movimientos de la cultura postmoderna que no pueden ya en modo alguno ignorarse, porque generan cada vez más tensión, y precisamente en el ámbito propio de la empresa. Nos referimos al ecologismo, que pone en crisis el supuesto poder del hombre sobre la naturaleza mediante la técnica moderna (un poder que, como lo expresa el propio Schumacher en *El buen trabajo*. [Madrid, Debate, 1981, p. 18], "en lugar de trabajar junto con la naturaleza, la tiraniza") y al pacifismo que se resiste a la consideración de que las relaciones de dominio y de competencia son las características propias de los seres humanos por encima de la armonía, el equilibrio, la conjugación de los intereses y la paz (Sobre los movimientos postmodernos cfr. Alejandro Llano: *La nueva sensibilidad*. Madrid, Espasa Calpe, 1989). Ambas aspiraciones la ecologista y la pacifista- se encuentran a su vez centralmente vinculadas: la serenidad hiedeggeriana, fruto del abandono de la voluntad del poder, es condición para saber habitar la tierra y en la bienaventuranza evangélica el pacífico -y no el conflictivo- es el que terminara poseyéndola. No ignoramos que estos, movimientos postmodernos como aquellos de la lucha y la competitividad, tratan a su vez de absolutizarse. Abominamos de un ecologismo a ultranza que permite el aborto mientras se preocupa la extinción de los chimpancés; y nos molesta el pacifismo in extremis, que prefiere la armonía y la tranquilidad a costa de la deshonra la propia esposa o el insulto a la propia madre. Pero alguien debería levantar la voz a la voz a la actitud peleonera y prepotente de quienes defiende la pendencia y el avasallamiento con argumentos

de eficacia. Alguien debería levantar la voz, y lo han hecho poniendo literalmente el grito en el cielo: la lucha del más fuerte, el predominio a ultranza, la competencia sistemática, como mecanismo de supervivencia y aún de superación del hombre, no lo llevan a ninguna parte... en cuanto hombre; tal vez sí perdónenme- en cuanto animal macho. El ecologismo y el pacifismo han de ser bienvenidos, como ya lo son en las organizaciones sanas, que ven hacia adelante, en lugar de aferrarse a viejos clichés convertidos en slogan.

El Mein Kampf, mi lucha, de Adolfo Hitler; el Ubermensch, el superhombre de Nietzsche; el rugido de los cañones; la guerra, repetida por la lira con indómito cantar; el sonar de los claros clarines..., tienen notas indudablemente decimonónicas; como lo tienen las afirmaciones grandilocuentes -megalomanías de vecindad que hablan del aislamiento del hombre de mando y del peso de las decisiones que nadie puede tomar por él; o las teorías psiquiátricas de Alfred Adler, para quien la fuerza motora del hombre es la voluntad de poder, como para su antecesor Sigmund Freud lo era -también falsamente -en el presunto e inconfesado impulso sexual.

Muchos empresarios, sorprendidos por estos nuevos aires de cultura, que colocan en situación de antigüedades sus inamovibles dogmas respecto de la dureza, la ausencia de sentimientos y mal trueque del poder por la afabilidad, no se llevarían una la sorpresa si conocieran la historia. Porque esta contraposición de la colaboración y el servicio frente a la competencia y el poder -que es finalmente, de lo que estamos hablando- representa una pugna nacida al principio de nuestra cultura occidental, mantenida vigente a lo largo de casi treinta siglos pero que ellos, no sin cierta simplicidad culpable, han querido resolver en muy pocas decenas de años, fundados en débiles experiencias, a favor del poder y la competencia, y en contra de la colaboración y el servicio.

La guerra y la paz

En la Teogonía de Hesíodo aparece Dike, el derecho y la igualdad, al lado de sus hermanas Eunomia el buen orden, y Eirene, la paz (que se encuentran en el punto central de su obra poética incluso antes que Zeus, aún siendo éste su padre). Pero Dike tiene tres oponentes: Eris, la lucha o competencia, Bfa, la fuerza, e Hibris, la intemperancia que traspasa los límites del derecho transformando lo justo en injusto y lo digno en indigno. A Hesíodo no se le escapa que la competencia tiene dos caras: por un lado es subversión del orden, pero, por otro, hay una Eris buena, "la que estimula al trabajo a los hombres perezosos" (Trabajos y días, vs. 17 y ss.). Pero ello no impide que la competencia sea enumerada junto con la fuerza, que se enfrenta al derecho, y la intemperancia, que se aparta de él. Justo por esa doble faceta de la competencia, Hesíodo recomienda a su hermano Perses: escucha siempre a la Justicia (Dike) y no emplees la fuerza (Bfa)", "atiende a la Justicia (Dike) y evita la intemperancia (Hybris)" (Ibidem. v. mient274) mientras que nada dice acerca de la competencias (Eris).

La primitiva mitología hesfodica es representante de profundas realidades humanas. Entre ellas, la diferencia radical que se da en el comportamiento del hombre respecto de los animales, diversidad que ha pretendido abolirse mediante otra mitología, como es el struggle for life darwiniano. "Las bestias, peces y aves podrán devorarse entre sí -porque entre ellas no se da la justicia-, pero a los hombres se les ha comunicado el Derecho, que es el más sublime de todos los bienes" (Ibidem. vs. 274 y ss.). Platón dirá después, en su Protágoras, que Dike (la justicia) y Aidós (el respeto) son las realidades antropológicas que humanizan verdaderamente al hombre, y no el poder ni la lucha. Pues está claro que una cosa es Dike, justicia y dignidad humana, y otra "el quebranto del equilibrio, la desmesura, el abuso, el atropello, la violencia, la soberbia humana, la pérdida de límites" (Juliana González, et al.: El humanismo en México en las vísperas del siglo XXI. México, UNAM, 1987, p. 217).

Esta dialéctica entre la justicia, la armonía y la paz, por un lado, y la contienda, la fuerza y la intemperancia, por otro, se encuentra viva en la historia humana, tanto individual como colectiva, y perdura en toda la civilización occidental. En ella está presente la idea heraclitiana del mundo» según la cual la lucha -polemósés el padre de todas las cosas, y la idea del mundo permenídea, para la cual las cosas constituyen una unidad sin grietas.

Hay que contraponer la colaboración y el servicio frente a la competencia y el poder

Pero ¿de qué autoridad se reviste el manager de hoy para absolutizar con argumentos insuficientes una de estas tendencias? Y, sobre todo, puesto a absolutizar, ¿por qué toma partido a favor de la polémica.'? El hombre de organización debería optar, por razones de su oficio, en pro de la armonía, especialmente teniendo en cuenta que la tendencia a la armonía y a la unidad no resultan fáciles de autoabsolutizarse, facilidad que se encuentra, en cambio, en la ascendencia de la fuerza y de la polémica. Ello no significa que la contienda, la fuerza y la intemperancia no tengan, a veces, circunstancialmente valores de eficacia en la línea de los resultados pretendidos: las experiencias son demasiado patentes para ignorarlas. Significa sólo que cuando estas posibilidades del hombre prevalecen sobre la justicia, la armonía y la paz, el hombre incrementa la similitud con el resto de los animales, ya sobradamente manifiesta, según Darwin. Es decir, realiza en cierto modo la propia suposición darwiniana.

La voluntad de poder tiene su origen psicológico en un subconsciente sentimiento de inferioridad

Esto es algo que los directores de organizaciones deberían tener presente ya no por conocimiento mitológico o filosófico sino por meras y estrictas razones de eficacia: si en la organización se exalta el valor del poder y la competencia por encima del equilibrio y la colaboración, las organizaciones se desarticulan y se astillan en pedazos que después ninguna fuerza, ningún poder, ninguna capacidad

de dominio será capaz de ajustar. La realidad del poder, de encontrarse en la cumbre -no de las motivaciones, lo que es permisible, sino de la organización que carece de ellas-, tiene un atractivo precisamente mítico (Eris, Bía e Hybris son grandes tendencias motivadoras), cuando se piensa en el líder de la organización: pero tal exaltación del valor del poder y la competencia se transmite a cada una de las células de la organización hasta sus más íntimos niveles, en donde aparecen incluso con más fuerza esas mismas tendencias, desencuadrándose la empresa al proliferar pequeños jefecillos, con pretensiones de preponderancia, a los que les conviene levantar una alta cerca en torno de cada uno de sus pequeños corrales en los que pretenden ser el rey.

También hay experiencias abundantes en esta línea: la supervaloración del afán de poder y la competencia suscita en las organizaciones, múltiples y enanos napoleones que quieren hacer de cada una de sus actividades un remedo de la batalla de Jena, y aparecen por todos lados almirantes émulos de Nelson que preparan un Trafalgar en la tina doméstica de su departamento.

Al contrario de lo que ocurre con el dinero terreno en el que siempre hay un nuevo rico que interviene, he observado que quienes hablan más del poder son los que carecen de él o los que suponen tenerlo organizando tormentas en vasos de agua, que luego se dignan apaciguar con gestos wagnerianos. Hay algo verdadero en las hipótesis de Adler cuando afirman que la voluntad de poder tiene su origen psicológico en un subconsciente sentimiento de inferioridad. Quienes realmente dominan a las organizaciones no gustan de hablar de su potencialidad dominadora, aunque no sea más que por táctica. En general, aunque sea mediante confusas intuiciones, parecen conocer la diferencia etimológica entre la auctoritas, proveniente del augere latino, cuyo significado primigenio es el de aumentar, garantizar, dar valor a las cosas que se hacen con su autoridad; y la potestad, que significa el poder sobre aquellos que estén bajo su mando. La preposición con indica por naturaleza relaciones de colaboración, cooperación, las relaciones de la

redes y de los equipos; y lo contrario sucede con la preposición sobre, que se utiliza más para los apilamientos y las escaleras. La preposición con no exige una contrapartida, nada necesita fuera de su propio significado vinculatorio entre dos. La preposición sobre funciona de otro modo: porque siempre que hay un sobre se exige otra preposición en la forma de un bajo-Nada hay, pues, más disolvente que una potestas sin auctoritas, una supervaloración sin valoración. Por eso Edgar Shein, en su psicología de las organizaciones (Edgar Shein: Psicología de la organización. Prentice Hall International, N.Y. 1980), enfatiza al mismo tiempo la necesidad de diversos niveles jerárquicos de mando y el trabajo de cooperación. Aquí me parece oportuno referir la aguda observación de Leonardo Polo, profesor de la Universidad Panamericana: "Da qué pensar el auge de los campeonatos, el empeño de batir marcas, la idea de récord: nada de esto es malo, simplemente es insignificante... Da qué pensar el clima de campeonato que se vive en el mundo empresarial, pero en este caso el síntoma no es trivial, sino sumamente grave" (Leonardo Polo, Las organizaciones primarias y la empresa, Humanismo y empresa, Universidad de Navarra, Pamplona). Este clima de campeonato hace que se abuse de términos que deben emplearse sólo, y escasamente, en campos muy restringidos: esto es, en el campo de los campeonatos. Fuera de su contexto, su uso puede ser al propio sumamente grave, sino también, al como tiempo, francamente infantil. Términos como triunfador campeón, ganador, etc., no tienen sentido alguno en la verdadera vida personal de los ciudadanos: aplicado a la familia, a la escuela, a la empresa, a la propia carrera profesional e incluso a la política, da a la vida una perspectiva maratónica que termina en literaturas superficiales como la de El vendedor más grande del mundo.

En este terreno, debe distinguirse con nitidez la diferencia que existe entre ganar algo y ganar a alguien. En el primer caso lo importante es el algo que se gana, mientras en el segundo la importancia recae sobre el alguien que resulta derrotado. En el primer caso los términos de derrota competición o lucha parecen impropios. ¿Quién ha inventado que la vida debe enfocarse como una

competición? ¿Quién ha identificado competición con deporte? Es cierto que el logro de los grandes ideales humanos exige del que se los propone una actitud deportiva, pero no lo es que los ideales se deban considerar como un récord que haya de superarse, como una marca que se deba batir: en las marcas rige la ley de la exactitud; en los ideales, el esprit de finesse, la finura del espíritu. Los verdaderos ideales, los que corresponden al ámbito del espíritu, se comparten. Sólo las metas poco valiosas, por ser individuales aunque merezcan medallas de oro, pueden ser ganadas a otro.

La finalidad del trabajo

Volvamos a la sabia teoría de Fritz Schumacher, propia de un aldeano inglés que no quiere dejar de serlo. Le dimos antes el apelativo de visionario porque tuvo la intuición de las pésimas consecuencias que seguirán al gigantismo de nuestras empresas, y más cuando son estatales. Esta visión anticipada aparece también en su concepción del trabajo humano, tal como lo intuye en Good Work (E.F. Schumacher, El buen trabajo, ed. cit.). El fin de una era, que Schumacher anticipa con ese mismo nombre, tiene un parteaguas: dejar de trabajar más para trabajar mejor. La calidad del trabajo se aprecia por parámetros que no son cuantitativos, en los cuales prevalecen, precisamente, la colaboración y el servicio. El poder y la competencia quedan fuera del entorno del buen trabajo, aunque seguramente tendrán que ver mucho con su volumen cuantitativo. Good Work comienza diciendo que son tres los fines del trabajo: "1° Proporcionarnos bienes y servicios necesarios y útiles. 2° Permitirnos a todos utilizar, y con ello perfeccionar, como buenos administradores, nuestros talentos naturales. 3° Hacerlo sirviendo a los demás y cooperando con ellos, para liberarnos de nuestro innato egocentrismo" (*op. cit. p. 16*).

El libro termina de manera análoga: "la sabiduría tradicional nos enseña que en el fondo la función del trabajo es triple: 1. Dar a una persona la posibilidad de desarrollar sus facultades. 2. Permite vencer su egocentrismo uniéndolo a otras personas en una tarea común, y 3. Producir los bienes y servicios que todos necesitamos para llevar una existencia digna" (*Ibidem*, p. 150).

La calidad del trabajo se aprecia por parámetros que no son cuantitativos, en los cuales prevalecen, precisamente, la colaboración y el servicio. El poder y la competencia quedan fuera del entorno del buen trabajo, aunque seguramente tendrán que ver mucho con su volumen cuantitativo.

Tales afirmaciones pretenden descubrirnos en la cooperación laboral un valor que podría quedarse oculto: la colaboración en una tarea común constituye, para decirlo con términos en boga, la terapia del egoísmo. Aunque sólo fuera por esta razón, las organizaciones deberán enfatizar su mérito por encima del sentido de competencia y del afán de poder. Pues aunque tengan éstos una cara buena «según Hesíodo», no son precisamente medicina para nuestro egoísmo, sino contienen el peligro de inflar nuestra egolatría. Y con un conjunto de egoístas se pueden hacer muchas cosas, menos una organización.

Querríamos plantearle a Schumacher el problema acerca de si la colaboración es fecundadora de generosidad o producto de ella, pero no podemos hacerlo en este momento.

El poder excesivo y unilateral se ejerce siempre sobre nada

Estas consideraciones, que se fincan en los más clásicos conceptos sobre el hombre, y, especialmente, en la concepción cristiana --Schumacher se declara en *Good Work* "católico romano"--, no suelen ser recibidas bien por los utilitarios de las organizaciones, bajo pretexto de su saber pragmático: una perspectiva blanda de la organización no obtendría frutos provechosos, dicen ellos. La afirmación

olvida dos cosas que son importantes para todas las organizaciones. En primer lugar, que crear en un grupo de trabajo un clima de cooperación sustituyendo el anterior de competencia, no es reblandecer la organización, sino hacerla flexible, musculosa, vibrante; no se confunda tenacidad -la capacidad de resistencia, la solidez- con la terquedad, el cerrilismo y el codazo. Al contrario, la mutua cooperación es una de la más duras y ásperas tareas a las que se enfrenta el ser humano: el esfuerzo que cada individuo ha de poner para sincronizarse con los demás ha sido bien discernido por Fernando Gómez (Cfr. Llano Carlos; Liderazgo: del remo a la partitura. IPADE, FHN-140 1989). Al propio tiempo, nunca el hombre planifica tanto sus posibilidades como cuando logra la armonía y el equilibrio con los demás y concurre con ellos no en el alcance de un objetivo individual -por ello siempre parcialismo sino en el de un fin común. En segundo lugar el pragmático o utilitario de turno olvida que el lograr frutos a costa del hombre -¡a costa del hombre que los produce!- no ha sido nunca practicado. El pragmatismo vive demasiado en el presente. No sólo no levanta la cabeza hacia el futuro, sino que tampoco es capaz de volverla hacia el pasado. Porque obtener logros a costa de los hombres que los logran es precisamente la forma más clara de definir la tiranía. Hace ya dos mil quinientos años, Platón describió el estado radicalmente insatisfecho del tirano, que manda sin obtener la aquiescencia del súbdito sino sólo su sometimiento, al punto que el poder por el poder igual que el sexo por el sexo son acciones constitutivamente frustradas.

El poder excesivo y unilateral se ejerce siempre sobre nada. Poco tiempo después Aristóteles observaba con acierto que el verdadero gobernante se interesa por mandar a hombres libres, pues gobernar a esclavos carece de estímulos, porque nos es mandar. Es, precisamente mandar en el vacío. Sucede, por desgracia, que Platón y Aristóteles escribieron en griego antiguo, que no es el idioma preferido por los hombres se-dicentes prácticos.