

Lorenzo Servitje

Una empresa altamente productiva y plenamente humana

“La empresa con alma es aquella en la que sus directivos no sólo creen profundamente en su filosofía, sus valores y sus objetivos, sino que los viven y los expresan con entusiasmo en todo lo que hacen. Ejecutivos que no dirigen sólo con su inteligencia sino también con su corazón”.

En octubre pasado visitó nuestro país Lorenzo Servitje, uno de los socios fundadores del Grupo Bimbo y, por muchos años, su Director General.

Hombre coloquial, cálido en sus expresiones; denota un espíritu emprendedor que no ha mermado con el paso de los años. El supo construir un grupo empresarial internacional cimentado en valores y en la visión de constituir una empresa altamente productiva y plenamente humana.

Además de su extensa trayectoria profesional, Lorenzo fue uno de los propulsores de la asociación cristiana de dirigente de empresa de México, USEM. Su paso por Buenos Aires fue una oportunidad ideal para contar con su palabra.



¿Es posible para una empresa crecer, incluso a nivel internacional, conservando sus valores? La respuesta implica, sin duda, la definición previa de qué valores estamos hablando.

A nuestro juicio, los valores son, por una parte, los económicos y, por la otra, los sociales y propiamente morales. La definición implicará establecer cuáles son las finalidades económicas y sociales de toda empresa, tanto las que se pueden considerar externas como internas.

La finalidad económica y social de la empresa

La finalidad económica externa de toda empresa es proporcionar productos o servi-

cios a la sociedad. La finalidad económica interna es obtener un valor agregado para remunerar a quienes le han aportado capital o trabajo.

La finalidad social externa es, en el desarrollo de su actividad económica, salvaguardar los valores fundamentales que la sociedad aprecia; no deteriorarlos sino, y más aún, promoverlos. La finalidad social interna es conservar y fomentar los valores indispensables para el pleno desarrollo de sus integrantes.

Todas estas finalidades, al irse alcanzando, hacen que la empresa cumpla lo que constituye su responsabilidad, su respuesta a lo que esperan de ella sus stakeholders, es de-

Ex presidente del Grupo Empresarial Bimbo y miembro del Consejo de Administración. Formó y presidió la Fundación Mexicana para el Desarrollo Social y el Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana. Ex presidente de la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM).



Servitje: "La empresa con alma es aquella en la que sus directivos no sólo creen profundamente en su filosofía, sus valores y sus objetivos, sino que los viven y los expresan con entusiasmo en todo lo que hacen. Ejecutivos que no dirigen sólo con su inteligencia sino también con su corazón."

cir, todos aquellos grupos con los que ella entra en contacto.

Desde luego, entre los mismos están sus inversionistas y su personal, a los que les siguen los clientes, proveedores, competidores, la comunidad, el Gobierno y quienes tienen derecho a un medio ambiente sano, que son los habitantes presentes como futuros de una ciudad o un país.

Dicho esto, veamos cuáles son los valores que estamos decididos a conservar en los lugares en que se encuentran nuestras empresas. Desde luego, son muchas las diferencias en el gusto, en las preferencias y costumbres, y en la cultura de los diversos países en que trabajamos, más si consideramos que podemos hablar tanto de Norteamérica como de Sudamérica y Asia. Pero lo que hemos comprobado con satisfacción, es que son muchas más las coincidencias que las discrepancias.

Los valores en la empresa

Nosotros insistimos en los siguientes valores:

- Calidad de nuestros productos. El mantenimiento y mejora de la calidad es casi una obsesión de la empresa, y la firmeza de esta política es apreciada de inmediato por nuestro personal, y por nuestros clientes y consumidores.

Alguna vez escribí: "Todos los días debe haber una preocupación, una obsesión por el producto. La lucha por su calidad y su frescura es una lucha permanente. La producción es una actividad fundamental de nuestra empresa. Queremos amorosamente nuestro oficio y los productos que hacemos".

- Nuestra visión de largo plazo y la firme voluntad de resistir la tentación de comprometer el futuro por resultados inmediatos. Lo que está relacionado con una política de invertir y reinvertir nuestras utilidades, otorgando bajos dividendos. Esto dio oportunidad no sólo de instalar fábricas en varias ciudades de la República Mexicana sino también fuera de nuestras fronteras y además, permitiéndonos entrar a otros campos de la industria alimentaria.

- La pasión, que es la capacidad de poner algo más, con mayor entusiasmo en lo que se hace.

- La eficacia, que es lograr lo que se desea que suceda.

- La rentabilidad, que es pugnar porque siempre consigamos resultados positivos en lo que hacemos, proporcionados a la inversión y a sus riesgos.

- Pero el valor que consideramos de mayor importancia es nuestra gente, el personal que trabaja en la empresa, desde el más alto directivo hasta el más modesto trabajador.

La empresa será lo que sean sus hombres y sus mujeres

Siempre hemos sostenido que la empresa será lo que sean sus hombres y sus mujeres, las personas que trabajan en ella. Y ellos serán lo que sean sus jefes, en el nivel en que se encuentren. De allí que nuestra política, en relación con los que tienen funciones de mando, sea muy exigente, desde su capacitación, desarrollo y motivación hasta su remuneración y permanencia en la empresa.

Esta política hacia el personal, que de algún modo tiene consecuencias para todas las personas con las que la empresa se relaciona, ha quedado plasmada en nuestro propósito de ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.

El campo de la economía es el del aprovechamiento óptimo de recursos escasos. El campo de la ética es el de lo que debe hacerse para el bien del ser humano. Siempre existirá una tensión entre lo que puede hacerse –campo de la economía– y lo que debe hacerse –campo de la ética–. El deber del dirigente de empresa es esforzarse por acercar lo más posible lo que debe hacerse con lo que puede hacerse.

Para que esto sea realidad, es indispensable que los jefes de la empresa, del nivel que sean, tengan las cualidades de jefe que la empresa exige: inteligencia y conocimiento de su tarea, espíritu de trabajo, deseo de logro, integridad moral y, desde luego, sentido humano.

El trabajo en la empresa y la relación con sus colaboradores

El sentido humano debe orientar y animar todo el trabajo de la empresa y la relación con sus colaboradores, e incluye estas normas:

- Pugnar por desterrar de la empresa lo que se ha llamado la relación adversa: la actitud de defensa y de presión continua entre quienes mandan y quienes deben obedecer.
- Enseñar al personal el funcionamiento de la economía, de la empresa en general y de la nuestra en particular para que tenga un conocimiento justo de lo que son.
- Capacitar al personal cuidadosamente para su buen desempeño, pero también contribuir a su formación y desarrollo como persona para el bien de la empresa y de su familia.
- Remunerar de acuerdo al mercado y, en lo posible mejor, mediante bonos e incentivos.
- Insistir en la necesidad de una buena comunicación interna y de conocernos mejor. Cuando uno se conoce muchas cosas cambian. El contacto físico y la proximidad hacen que se borren, que se limen muchas asperezas, y que surja esa esencia bellísima que es la calidad de los seres humanos. Todo esto nos lleva a poder compartir ideas, poder brindar nuestra colaboración y nuestro apoyo personal.
- Involucrar al personal en las finalidades de la empresa como si fueran propias, mediante amplios esquemas de participación en las decisiones, en sus áreas de trabajo, insistiendo en el principio de subsidiaridad

El desarrollo en un mismo individuo de la inteligencia, del intelecto y de los conocimientos bien puede llamarse sabiduría; si no en la aceptación teísta que le dan las escrituras, por lo menos como tributo humano susceptible de adquisición o pérdida.

que exige que el colaborador haga lo más posible y que el jefe o una autoridad mayor, lo necesario.

- Y finalmente introducir en la relación de trabajo ese algo más que es el reconocimiento de la dignidad de cada persona y de su valor como ser humano; que implica tratarle con justicia, respeto, confianza y afecto.

La empresa es algo que vive

En un libro poco conocido, *Leadership with Soul*, de Lee G. Bolman y Terrence E. Deal, que trata muy a fondo el espíritu de la relación laboral, se desarrolla la idea de que en la empresa debe existir el amor fraterno, al que todos los seres humanos aspiramos.

¿Por qué no puede existir, para quienes convivimos tantas horas y tantos días en la empresa, no sólo la amistad, la ayuda mutua y la camaradería, sino también el afecto?

Todos los días debe haber una preocupación, una obsesión por el producto. La lucha por su calidad y su frescura es una lucha permanente.

La producción es una actividad fundamental de nuestra empresa. Queremos amorosamente nuestro oficio y los productos que hacemos.

La empresa es algo que vive. En ella hay un impulso vital; algo superior que la alienta. No debe verse como un simple negocio sino como una entidad por sí misma con un horizonte largo de vida, que debe cobrar sentido y significado para todos. Alguien ha dicho que tiene su personalidad y un corazón que late al ritmo del corazón de las mujeres y de

los hombres que en ella trabajan, los que muchas veces la quieren más que sus dueños o jefes. Esto es lo que se ha llamado “el alma de la empresa”.

Y aquí deseo relatar el caso de la Preston Trucking Company. Sus empleados habían realizado un trabajo verdaderamente sobrehumano a favor de la empresa. Alguien, escéptico, les preguntó por qué habían hecho todo eso por ella. Un endurecido trabajador, combatiente de tradicionales luchas sindicales, contestó: “Escucha amigo, nosotros no trabajamos para Preston Trucking, nosotros somos Preston Trucking”.

Y también el caso de un vendedor jubilado de Bimbo México que había pedido de regalo un uniforme, aunque ya no trabajaba en la empresa. Al preguntarle el porqué de su petición, dijo que quería que cuando muriera lo enterraran con él. Y así sucedió.

Para lograr estos objetivos elevados, los jefes deben tener en cuenta y vivir las necesidades, las inquietudes y las aspiraciones de su personal. Que sepan que se preocupan de ellos, que tratan de saber quienes son, que es lo importante para ellos y tener hasta la capacidad de perder el tiempo con ellos.

En pocas palabras, la empresa con alma es aquella en la que sus directivos no sólo creen profundamente en su filosofía, sus valores y sus objetivos, sino que los viven y los expresan con entusiasmo en todo lo que hacen. Ejecutivos que no dirigen sólo con su inteligencia sino también con su corazón.

Y este espíritu, esta alma de la empresa a la que todos deben contribuir, es lo que puede hacer de ella no solamente un medio para que cada uno se gane la vida con dignidad, sino también el lugar donde se sea alguien, donde se pueda alcanzar la propia realización y ser feliz.

¿Es posible para una empresa crecer, incluso a nivel internacional, conservando sus valores?

Y aquí llegamos a tratar de responder esta pregunta. No hay duda que una empresa que se extiende fuera de las fronteras de su país se encuentra con el problema de cómo traducir sus objetivos, políticas y estilo de operar a otros países; con culturas, a veces cercanas como es el caso de Argentina, otras lejanas, como es el caso de China.

Un primer obstáculo es el lenguaje, que en muchos casos se presta a confusiones o malas interpretaciones. Otro es el estilo de comunicación y de mando. Y en esto suele tropezarse, como en nuestro país, con prejuicios, desconfianza y escepticismo.

Buena parte de este obstáculo es el grado de relación adversa, dentro de las empresas, entre quienes mandan y quienes deben obedecer, que ocurre en todas partes.

Superar esto implica la necesidad de ganar la confianza de quienes trabajan, convencerlos con hechos de que nuestra conducta de respeto, de comprensión y de apertura a su participación es genuina y no un mero instrumento de manipulación para ganar su cooperación en orden a una mayor productividad.

El proceso es lento y depende, fundamentalmente, de la integridad moral de los jefes y de su capacidad de respetar, entender e incluso querer a sus colaboradores, como ya hemos dicho anteriormente.

Hay que poner un cuidado especial en esta relación de no invadir su espacio personal y privado, y en esto se debe prestar atención a las costumbres de cada país.

Al ingresar a nuevos países, pugnamos para que nuestros directivos y gerentes mexicanos conozcan no sólo esas costum-



Lorenzo Servitje recibe durante el Foro almuerzo un especial reconocimiento de los dirigentes de empresa de ACDE.

bres, sino también lo más relevante de su historia y de sus gobernantes actuales.

Otra advertencia es que traten de escuchar a sus colaboradores para ir conociéndolos cada vez más e ir comprendiendo y apreciando su cultura. También recomendamos que, en cuanto sea posible, se afilien a las asociaciones de su gremio industrial; y que la empresa cubra las cuotas que correspondan. Además, tan pronto la empresa tenga utilidades, deberá aportar a obras sociales de la comunidad siguiendo las políticas del Grupo en cada localidad. Queremos que nuestra empresa en el país que se encuentre sea considerada como un buen miembro de esa comunidad.

Y un proyecto en el mediano plazo es que en cada país la mayoría de los puestos directivos y gerenciales estén en manos de nacionales y de ser posible, la totalidad.

En general, habiendo seguido estas normas, no hemos encontrado obstáculos importantes para que nuestros valores tengan vigencia tanto en lo interno como en lo externo de la vida de la empresa, y confiamos que así continuará. ▀