

Cómo alinear intereses en la mesa de diálogo

HECTOR ROCHA*

Un amigo sentenciaba el día anterior a las últimas elecciones legislativas: "La Argentina necesita directivos que sirvan al bien común, no que se sirvan a sí mismos a través del común de las personas". Días más tarde, el 9 de julio, nuestra presidenta llamaba "a todos los sectores al más amplio diálogo".

¿Es posible alinear el interés propio con el ajeno, base para servir al bien común y para diálogos como el propuesto? Esta pregunta milenaria tiene como aparente respuesta que todo aquello que no sea defensa del interés propio será algo parecido al desinterés o la beneficencia. ¿Cómo concretar el enésimo llamado al diálogo propuesto por un presidente?

La normalidad de las últimas elecciones parece ser, en este sentido, un ejemplo positivo, donde se dejó atrás una campaña enrarecida por denuncias judiciales, candidatos testimoniales y acusaciones cruzadas. La mayoría del electorado y sus candidatos, sin desprenderse de sus propios intereses, consideraron los ajenos (por ejemplo, el derecho a votar libremente y a ser elegido) y, sobre esa base, se desarrolló el sufragio.

Ejemplos como el anterior nos hacen ver que, ante emergencias, los directivos son capaces de alinear el interés propio con el de los demás. Ahora bien, ¿es posible este alineamiento en el día a día?

Aquí encontramos dos respuestas:

1) el interés propio es lo que dominó los comicios ("pierdo votos si no tomo medidas sanitarias; no voto si no hay ambiente limpio); o 2) el olvidarse del bien propio en pos del bien común es lo que imperó por sobre los egoísmos particulares ("voy a votar porque siento que contribuyo o por obligación").

La primera respuesta está apoyada en el interés propio como fin último, tomando el interés ajeno como medio para este único fin. Cuando pensamos así, somos hijos intelectuales y afectivos de Hobbes, Bentham y de pensadores y directivos utilitaristas.

La segunda respuesta está apoyada en el interés ajeno como fin último, a expensas del interés propio. "A expensas" porque el interés propio se define materialmente, ya que, cuando se habla de sacrificar el propio interés, éste es vinculado a recursos (tiempo, poder, dinero, placer, estatus, etc.). Aquí somos hijos intelectuales y afectivos de Kant (el deber impuesto externamente), Adam Smith (Teoría de los Sentimientos Morales) y de pensadores y directivos sentimentalistas y moralistas de nuestro siglo.

Estas dos respuestas llevan, inevitablemente, al punto de partida: la confrontación del interés propio con el interés ajeno. Se necesita entonces un cambio profundo del modelo intelectual y afectivo de las personas que participen en el "amplio diálogo" que se inició esta semana.

Propuesta. Una de las personas que trató este dilema fue Sumantra Ghoshal, uno de los 50 gurús del management, otrora profesor de la London Business School. En 2003, realizamos un trabajo en busca de una respuesta acerca de cómo alinear el interés propio con el ajeno en pos del bien común. Y esa respuesta fue el amor propio o la búsqueda del propio bien y perfección.

¿Cómo se logra? ¿Bajando retenciones, aumentando sueldos o intercambiando votos? Vimos que ni lo material ni el sentimiento ni el deber alcanzan para superar la confrontación de intereses legítimos. El bien buscado tiene que incluir el interés propio y el ajeno –pues somos seres personales y sociales–, y también lo material y lo espiritual –ya que somos

más que gas, soja o vacas–.

Ese bien es, según Aristóteles, la excelencia o virtud, entendida como hábito bueno. Esta nos desarrolla como personas a la vez que crea las condiciones para que el otro también se desarrolle. Considera los intereses legítimos de quienes son representados en la mesa del diálogo y trata de armonizarlos.

Suena ingenuo, pero pregúntese: ¿qué es lo que le provocó más satisfacción: ganarle a un contrincante o permitir el desarrollo de una persona que, hace un tiempo, era menos talentosa que usted (un hijo, un empleado, etc.)?

Entonces, la pregunta ya no es: "¿Se puede alinear el interés propio con el de los demás?", sino: "¿Cómo hacemos para desarrollar

virtudes que permitan buscar nuestro propio bien al buscar el bien de quien es impactado por nuestras acciones?" Y la respuesta ya no es la paradoja egoísmo vs. altruismo, sino un horizonte abierto de posibilidades: interés

personal e interés ajeno, más allá del ganar –en términos materiales. Para pronosticar el éxito de la mesa de diálogo sólo tenemos que chequear dos cosas: si los temas de diálogo incluyen lo económico, pero van más allá, y si quienes se sientan a dialogar buscan la virtud como su propio bien y perfección.

*Profesor de Política de Empresa del IAE - Universidad Austral.