



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI nº 224

Noviembre, 1991

DESARROLLO HUMANO Y TEORIAS DE LA ORGANIZACION

Domènec Melé

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 1991 IESE Business School.

DESARROLLO HUMANO Y TEORIAS DE LA ORGANIZACION

Domènec Melé*

Resumen

El desarrollo humano personal y la eficiencia están estrechamente relacionados a través de la actividad en la organización. Esta actividad produce aprendizajes (hábitos) en los sujetos de la acción, ya sea mecánicamente o de un modo reflexivo. El desarrollo personal tiene lugar mediante un proceso consciente, libre y responsable.

En las teorías de la organización y dirección de personal no siempre se considera adecuadamente el desarrollo humano. El estudio de estas teorías sugiere que, con frecuencia, se parte de imágenes o *lecturas* del hombre y de la organización que contemplan una sola dimensión del ser humano. Entre estas visiones destacan las imágenes ingenieril, psicológica, sociológica y política.

Estas imágenes son proyectivas y cerradas, mientras que el ser humano es pluridimensional y abierto a la trascendencia. La consideración de una o varias imágenes es incompleta y, por tanto, puede inducir a errores en el diseño y dirección de organizaciones.

Todo ello hace recomendable redescubrir al hombre como un ser personal, espiritual y trascendente, con operaciones propias y que experimenta cambios que deben ser analizados con ayuda de las ciencias particulares.

* Profesor de Etica Empresarial, IESE

DESARROLLO HUMANO Y TEORIAS DE LA ORGANIZACION

Introducción

Una primera referencia del concepto de desarrollo humano nos la proporciona el lenguaje ordinario al recoger expresiones como *persona excelente*, *categoría humana*, *madurez humana*, etc., o al hablar de personas *degeneradas*, *corrompidas* o *pervertidas*. En estas expresiones subyace la afirmación de que el ser humano puede mejorar o empeorar, puede llegar a ser mejor persona o degenerarse en su humanidad.

El desarrollo humano, o desarrollo integral de la persona, es *un valor en sí mismo* que puede y debe ser alcanzado a través de todas las actividades de la vida, también a través del proceso productivo. A su vez, el desarrollo humano incide en la eficiencia empresarial. Existen, en efecto, cualidades universalmente apreciadas en los procesos de selección y promoción de personal y en la actividad diaria de las empresas, tales como el sentido de la responsabilidad, la laboriosidad, el afán de superación, la honestidad, la lealtad, etc. Por el contrario, son también notorios los problemas derivados de la pereza, de la apatía por superarse, de la falta de dominio frente al alcohol o la facilidad de algunos empleados o directivos en ser sobornados. En estos aspectos se aprecia desarrollo, subdesarrollo y aun degradación de las personas en cuanto personas, es decir, en sus cualidades o virtudes morales.

Lograr desarrollo humano personal en la empresa exige actuar teniendo en cuenta la realidad de las personas que trabajan en todos sus aspectos. Surge entonces una cuestión: ¿Hasta qué punto las teorías de la organización y dirección de personal se apoyan en una visión global del hombre que oriente la actividad empresarial y facilite el desarrollo humano de quienes participan en ella? Trataremos de responder a esta cuestión, pero antes conviene hacer algunas consideraciones sobre la acción y el desarrollo humanos.

La acción humana en las organizaciones

La causa eficiente del proceso productivo es la acción humana. Esta acción transforma materiales, fondos financieros, tecnología e información en productos o servicios (a veces también en subproductos o contaminantes), en beneficios (o pérdidas) y en tecnología e

información adicional. Una parte de estos resultados *materiales* (técnico-económicos) pasan al entorno (sociedad), siendo el resto realimentado a la organización.

Por otra parte, la acción humana en la organización genera también efectos *sociales* y efectos *personalísticos* en los sujetos de la acción y en el entorno externo. Los efectos sociales se manifiestan en los comportamientos colectivos y afectan a la gobernabilidad de la organización. Los efectos personalísticos dan lugar a modificaciones observables que incluyen cambios somáticos (salud, estado corporal) y cambios interiores.

Aristóteles describió por primera vez las modificaciones interiores producidas por la acción al señalar que «los modos de ser surgen de operaciones semejantes» («Ética a Nicomaco», 11, 1: 1103b 20). Así la laboriosidad o la pereza ante el trabajo, la valentía o la timidez, la veracidad o la costumbre de mentir, etc. El incremento de estos principios operativos es algo interior que Aristóteles denominó *hábito*. Posteriormente, la psicología positiva ha descrito la formación de hábitos con la expresión “aprendizaje”, y la cibernética ha generalizado el fenómeno al tratar de la retroalimentación positiva (*positive feedback*). Los hábitos, que dan facilidad para actuar en operaciones semejantes, son algo profundamente íntimo a la persona y expresión de su desarrollo.

El desarrollo humano personal

El desarrollo humano es crecimiento en el ser humano de aquello que es característico suyo: es llegar a ser “sí mismo”. Es conformación del ser humano con aquello que le es propio, tratando de alcanzar lo que específicamente es su bien. En este sentido, desarrollo humano indica la persona que afirma de modo práctico los valores a los que su ser está dirigido.

Todas las actividades llevadas a cabo por el ser humano desarrollan algo en él, pero las actividades no son perfectivas en sí mismas con independencia de la *bondad intrínseca* de la acción y de la *intencionalidad* del agente. Así, ser habilidoso en manejar una herramienta o en mecanografiar significa que ha habido desarrollo de capacidades humanas, pero no es necesariamente desarrollo humano. Estas habilidades se pueden utilizar para hacer el bien, o en sentido contrario. Uno puede llegar a ser un experto en abrir cajas fuertes y, sin embargo, propiamente, esto no es desarrollo humano.

Los conocimientos, y las habilidades intelectuales, suponen, sin duda, un enriquecimiento humano y predisponen para actuar en uno u otro sentido. Pero saber mucho no se identifica necesariamente con *calidad humana*: uno puede *saber* muy bien cómo conseguir sus propios objetivos a costa de los demás, y esto, obviamente, no es calidad humana. El desarrollo personal, o calidad humana en sentido estricto, hay que buscarlo en los hábitos morales buenos o *virtudes* morales, las cuales son hábitos inherentes al carácter, que facilitan las acciones por las cuales el hombre se desarrolla como hombre.

Las virtudes humanas son tales en la medida en que están movidas por el amor electivo al bien real (no aparente)¹. Siendo esto así, el desarrollo humano vendrá dado por los actos libres que responden al sentido de servicio y amor generoso a los demás. Cuando la actuación busca el bien del “otro”, su actuación no sólo favorece al “otro” sino que, ante todo, perfecciona –desarrolla humanamente– a quien realiza la acción, del mismo modo que los actos de injusticia, odio o

¹ Sobre este punto, ver C. Cardona (1987), quien a partir de la metafísica del acto de ser concluye que «lo que más radical y terminativamente constituye el acto humano como tal, y por tanto al hombre en cuanto hombre, es el amor como acto de la libertad» (pág. 116).

simple indiferencia frente a los demás degradan a la persona. Esto se corresponde con la afirmación socrática de que es mejor sufrir el mal que hacerlo (Platón, «Georgia», 469c). Lo único que es degradante para la persona es actuar mal, es decir, de modo contrario a las exigencias de la naturaleza racional del hombre (lo cual ocurre cuando el hombre actúa dejándose llevar por sus pasiones y de modo contrario a la recta razón).

En definitiva, en la medida que el sujeto agente actúa trascendiéndose a sí mismo en servicio a los demás y queriendo el bien auténtico para sí mismo o para los otros, se hace “mejor persona”, se realiza en su humanidad. A esta misma conclusión puede llegarse también desde la teología cristiana².

Cuando la conciencia de servicio a otros por el trabajo en la empresa se vuelve negativa, la degradación humana a la que se incurre ha de dejarse sentir en un plazo no demasiado largo. Esto ocurre al actuar descuidando el servicio efectivo al cliente, o al producir o vender algo pernicioso y, en general, al descuidar deberes manifiestos de justicia y de solidaridad. De igual modo, trabajar interiorizando el servicio prestado a los demás, o “vivenciando” amor a la familia o algún otro motivo noble, da sentido trascendente al trabajo y desarrolla en su humanidad a quien lo desempeña.

Modelos de hombre y de organizaciones

Después de esbozar en qué consiste el desarrollo humano, vamos a ver ahora cómo inciden en él diversos grupos de teorías de la organización. Se ha hecho notar que en la mayoría de teorías de la organización actualmente vigentes subyacen determinadas imágenes o modelos de hombre y de organización. Morgan (1986) ha propuesto hasta ocho tipos de imágenes presentes en teorías y modos prácticos de dirigir las organizaciones: máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, flujo y transformación e instrumentos de dominio. Estas imágenes o modelos pueden reducirse a tres grandes grupos si atendemos a las teorías y prácticas de mayor influencia en la actualidad: a) imagen ingenieril; b) imagen psicológica, y c) imagen sociológica.

a) Escuela de la ingeniería industrial y teoría del enfoque decisional: imagen ingenieril

La escuela de la ingeniería industrial sostiene que la eficiencia y la productividad son el resultado de la retribución económica y de una dirección estricta y sistemática que debe ocuparse de acoplar debidamente tecnologías y capacidades humanas, supervisando el rendimiento mediante criterios técnicos. El hombre es considerado como un sistema de entradas-salidas motivado por dinero y otras recompensas externas.

Surge así una imagen ingenieril, en la cual la actividad del trabajador viene determinada por normas emanadas de la dirección para hacer más productivo su trabajo. Expresión típica de esta

² La enseñanza de la Iglesia Católica es que el hombre, para alcanzar el verdadero desarrollo, no ha de perder de vista la «realidad y la vocación del hombre visto globalmente, según su propio parámetro interior (...) que está en la naturaleza específica del hombre, creado por Dios a su imagen y semejanza» (Juan Pablo II, 1987 n. 29). Esto incluye la trascendencia, ya que «el hombre no puede encontrar su plenitud si no es en la entrega sincera a los demás» (Conc. Vaticano II, *Gaudium et spes*, n. 24). En la misma línea, Santo Tomás de Aquino dirá que la caridad –el amor– es la raíz y la forma de todas las virtudes («Summa Theologiae», II-II, q. 23, a. 8).

imagen es el *enfoque mecanicista* de la escuela de la dirección científica del trabajo, inaugurada por Frederick W. Taylor (1911) en los albores del siglo XX. La filosofía de la escuela del *scientific management* presenta normas de organización del trabajo y la necesidad de lograr entrenamiento y cooperación entre los empleados y la dirección. Taylor considera esta cooperación como la esencia misma de la organización científica del trabajo. Esta cooperación seguramente refuerza la unidad en la organización, pero la cooperación que se pretende exige al obrero renunciar a toda iniciativa y creatividad. Rara vez existe un acto del obrero que no sea precedido y seguido por un acto del dirigente. Por otra parte, el obrero es entrenado, según aptitudes, para mejorar su actividad productiva, pero tal entrenamiento no es más que desarrollo de conocimientos técnicos muy especializados cuyo ejercicio a menudo acarrea fatiga, monotonía y distorsión en los ritmos vitales.

Una imagen ingenieril es también la utilizada en los *principios de dirección* de Fayol (1916). La teoría de Fayol, presentada como un conjunto de principios para la dirección sacados de la experiencia, concibe una estructura jerárquica muy rígida y una nula participación. El elemento humano prácticamente es olvidado, si exceptuamos la necesidad de actuar con equidad según propone uno de los principios de Fayol. Nada se dice acerca de la atención que debe darse al individuo en sus motivaciones o en su desarrollo humano, ni tampoco en relación con el papel del liderazgo o con la formación de grupos informales.

Una imagen ingenieril más refinada es la presentada por Herbert Simon y sus seguidores. En esta imagen se toma en consideración la capacidad humana de conocer y decidir soluciones satisfactorias. Según Simon, la forma de pensar del hombre está regida por programas que organizan una enorme cantidad de simples procesos de información (1956 y 1979). Se trata entonces de descubrir esas limitaciones e intentar modificarlas, ya sea actuando sobre el hombre (capacitación, reorientación de valores, etc.) o haciendo la organización más favorable a una actuación racional (Simon y March, 1958; Cyert y March, 1963; Simon, 1976). Este planteamiento, denominado *enfoque decisional*, pretende organizar o coordinar decisiones humanas (y no sólo meras acciones físicas como pretendía Taylor). Se supone que de este modo, al actuar más “racionalmente”, los empleados mejorarán su rendimiento.

Una imagen ingenieril de la organización subyace también en las *teorías estructuralistas y de la contingencia* (Lawrence y Lorsch, 1967), que ponen el acento en la estrategia y en la estructura cambiantes para dar respuesta a las variaciones del entorno. Inicialmente, esta teoría era una simple descripción de comportamientos empresariales, pero posteriormente (Galbraith, 1973) pasó a ser normativa para los diseños organizativos.

La aplicación de la imagen ingenieril de organización ha aportado algunos conceptos interesantes para dirección de empresas en su aspecto formal, como las funciones, los procedimientos y los sistemas, pero nada dice acerca de los aspectos informales de la organización surgidos de la actividad humana. El enfoque decisional supone una valiosa apertura a los procesos cognoscitivos del ser humano, pero reduce la interioridad del hombre a una especie de “pensamiento informático”, mera inteligencia reproducible artificialmente. Las teorías estructuralistas y de la contingencia llaman la atención acerca de la conveniencia de adaptarse al entorno, pero la actividad humana se limita a dar respuesta a estos cambios.

En la imagen ingenieril, la única preocupación directiva para la organización es lograr que el trabajador ejecute los objetivos fijados por la dirección. Para ello se ofrecen premios o sanciones. A cambio de cumplir órdenes, de alcanzar objetivos, o de decidir en el sentido querido por la dirección, se ofrece al trabajador una mejor remuneración económica u otras recompensas. Esto genera respuestas en los trabajadores que producen cierto desarrollo de

algunas capacidades: habilidades psicomotoras en el enfoque mecanicista y habilidades mentales en el enfoque decisonal. Pero no se atiende a otras necesidades de los trabajadores como la sociabilidad y el desarrollo personal. No se fomenta el sentido de trabajar con otros en una tarea común (se trabaja para la dirección y para los propietarios), ni se da al trabajo otro significado que el meramente económico. Es un sistema llamado por algunos de “garrote y zanahoria”. Detrás de estas teorías de la organización hay una concepción mecanicista del hombre y, como explica Carlos Llano (1979, págs. 72-82), responden a una transferencia del racionalismo cartesiano al análisis de la acción práctica, desatendiendo sus esenciales dimensiones ética y cultural.

b) Escuelas de las motivaciones: imagen psicológica

La escuela de las relaciones humanas y, sobre todo, las teorías del *comportamiento individual*, se basan en la expresa consideración de la acción humana como resultado de unas tendencias psicológicas orientadas a satisfacer necesidades del individuo en el seno de una organización. En esta escuela se presta especial atención a las motivaciones psicológicas del individuo y, en general, a los aspectos no formalizados de la organización, incluyendo también, en alguna medida, el liderazgo, el poder, la autoridad y la participación informal en la empresa.

Del ser humano se extrae una imagen psicológica, en la que el aspecto clave es la satisfacción de los individuos por el logro de objetivos personales relacionados con necesidades y tendencias vitales sentidas y deseadas. Su principal preocupación son los sentimientos y los impulsos del individuo, su satisfacción y el modo en que incide en el rendimiento laboral.

La imagen psicológica surge a finales de los años treinta, primeramente con H. A. Murray (1938) y Maslow (1943 y 1954), y se desarrolla después con F. Herzberg (1959 y 1968), L. W. Porter y E. E. Lawler (1968), David McClelland (1961) y otros. En estos autores, el hombre aparece únicamente en su conducta, reflejada en tendencias psicológicas que interactúan con la organización. No se atiende al desarrollo integral del hombre, sino en cómo dar satisfacción a sus tendencias y necesidades psicológicas, tipificadas conceptualmente, evaluadas en relación con la productividad.

El desarrollo humano que puede conseguirse con la aplicación de la imagen psicológica está en relación con la calidad de la satisfacción que se pretende lograr, es decir, en su adecuación o no a la mejora personal. De hecho, la motivación del “logro”, presente en las teorías del comportamiento individual, no siempre conduce a un auténtico desarrollo humano. Así, motivar fomentando el afán de éxito o la ambición de poder o de dinero sin referirlo a unos fines superiores, no contribuye a la mejora humana de las personas. En otras palabras, la satisfacción de deseos, a la que apunta la imagen psicológica, está condicionada al valor humano de estos mismos deseos.

c) Escuelas del comportamiento sociopolítico: imagen sociológica

La escuela del *comportamiento colectivo* se ocupa de la interacción social y de las relaciones interpersonales. Su conclusión es que el comportamiento colectivo es decisivo para la colaboración y el éxito. En esta línea cabe citar a Douglas McGregor (1960), Rensis Likert (1961 y 1967) y William Ouchi (1981). También son destacables, entre otras, las aportaciones del grupo Tavistok (Emery y Trist, 1969), basadas en un planteamiento socio-técnico, señalando la importancia de la iniciativa y la autonomía en el trabajo para mejorar la productividad.

La escuela del *desarrollo organizativo* (Huse y Cummings, 1985) aplica a la organización conocimientos del comportamiento humano para planificar y reforzar las estrategias, estructuras y procesos de la empresa para mejorar su efectividad. Esta escuela tiene muy en cuenta la necesidad de que las personas intercambien puntos de vista sobre sus dificultades comunes, argumentando que con frecuencia los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos mejor que los propios directivos.

En la escuela de las *relaciones laborales*, la clave de cualquier situación hay que buscarla en la política y en las leyes laborales. El hombre es visto como individuo con dependencias y con cierto poder dentro de la organización, con un conjunto de deberes y derechos positivos a los que hay que atenerse, pero con capacidad también de establecer influencias y reivindicaciones que es preciso afrontar.

Los precedentes de la imagen sociológica (o, si se prefiere, sociopolítica) de las organizaciones pueden encontrarse en la *teoría de la burocracia* de Max Weber (1922), quien introduce varias tipologías de organizaciones con el objetivo de explicar las diferencias existentes en estructura y comportamiento. Para Weber, la administración burocrática significa fundamentalmente el ejercicio del control sobre la base del conocimiento. «En Weber –escribe MacIntyre–, el contraste entre poder y autoridad, aunque se mantenga de palabra, en su pensamiento, de hecho, se borra como caso especial de desaparición del contraste entre relaciones sociales manipuladoras y no manipuladoras» (1984, pág. 44). La autoridad burocrática concebida por Weber no es otra cosa que el poder triunfante. Posteriormente a Weber se han desarrollado otras teorías basadas en el *poder* como fuerza vital que mueve las organizaciones.

También es de destacar A. Touraine (1956 y 1962), quien se aparta de la concepción de la empresa como una burocracia poniendo de relieve el papel “desburocratizante” de la técnica y la tendencia a la independencia del técnico profesional. Touraine sostiene que la empresa ha de ser considerada como una *institución política*.

La imagen sociológica de la organización se fija en la estructura organizativa y su influencia en los resultados económicos. Algunos de los autores citados han contribuido notablemente a la humanización del trabajo al considerar el aspecto relacional del hombre y al poner énfasis en la participación. Sin embargo, el ser humano se concibe únicamente atendiendo a sus relaciones con la organización, las cuales son, básicamente, relaciones de trabajo. En las teorías que responden a esta imagen, el trabajador suele aparecer como alguien con intereses y cierto poder, ya sea por sí mismo o por sus relaciones y nexos de grupo, sometido, a su vez, a los intereses y al poder de otros en la organización. El ejercicio del poder no se justifica por su servicio a las personas, sino como exigido por las leyes y por la política y, sobre todo, por la eficacia del poder en sí mismo.

A pesar de estas limitaciones, la imagen de las organizaciones como sistemas sociopolíticos aproxima a descubrir un conjunto de interdependencias humanas en la empresa y la influencia de las condiciones externas para la actividad humana en la empresa. Esto podía haber sido aprovechado para profundizar en las condiciones sociales propicias para el desarrollo humano, pero, lamentablemente, los autores que siguen esta línea raramente han llegado a concebir la empresa como una comunidad de personas que con el trabajo se desarrollan en su humanidad. Su atención se ha centrado más bien en analizar intereses, relaciones de poder, conflictos y equilibrios sociales, leyes laborales, negociaciones colectivas, principios económicos que rigen costes y salarios y otros temas parecidos, pero raramente se han ocupado de analizar las condiciones propicias para fomentar nexos morales en las organizaciones y para el desarrollo humano de las personas integradas en la empresa.

El ser humano es unitario y total, trascendente y espiritual

Todas estas imágenes recogen, sin duda, aspectos relevantes de la realidad y, como es bien conocido, su ayuda al progreso de la dirección ha sido muy importante. Sin embargo, en las anteriores imágenes, el trabajador aparece como mero “recurso humano” que, a diferencia de los recursos inertes, hay que controlarlo adecuadamente a través de algunas de sus características empíricas, pero el ser humano no es considerado en su *unidad* y en su *totalidad*.

Esto hace pensar que, tal vez, no todos los autores de las teorías citadas hayan contestado rigurosamente a un conjunto de cuestiones preliminares formuladas por Chester I. Barnard en 1938, en la página 8 de su famoso libro «The Functions of the Executive»:

«Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones o en la conducta de las personas en el seno de una organización sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: “¿Qué es un individuo?”. “¿Qué queremos decir al utilizar la palabra persona?”. “¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la capacidad de elegir?”. La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando de ellas filósofos y científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Sin embargo, pronto se cae en la cuenta que, aunque no demos respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas.»

Plantearse y responder a estas cuestiones antropológicas no sólo es un requisito básico para diseñar y dirigir organizaciones, sino que también es exigido por la ética. Las normas de conducta para lograr el desarrollo integral del hombre exigen superar imágenes del mismo, tratando de conocer la verdad del hombre hasta donde sea posible. De otro modo, sólo se lograría desarrollar alguna faceta particular.

a) Unidad y totalidad

Tanto la imagen ingenieril como la psicológica o la sociológica parecen responder a visiones *proyectivas* y *cerradas* del hombre³. El ser humano es “iluminado” desde la ingeniería, la psicología o la sociología, y proyectado en un plano. Con esta proyección y en este plano se elabora la teoría y se extraen conclusiones que, a lo sumo, son sintetizadas con las conclusiones procedentes de los otros planos. De este modo, el hombre, con toda su riqueza constitucional, queda abatido en uno o varios planos y reducido a una especie de máquina más o menos inteligente, o un ser de tendencias y necesidades o a componente de un sistema social.

Es claro que las reacciones y tendencias psicológicas y los hechos sociológicos experimentados en la actuación de los seres humanos en una organización son hechos reales, que obviamente se han de tener en cuenta, pero no son toda la realidad del ser humano ni necesariamente concurren a su desarrollo.

Una visión unitaria del hombre podría obtenerse mediante una formalización lógica de la acción humana que integrara las distintas dimensiones del actuar humano manifestadas en sus consecuencias técnico-económicas, sociales y personales. Esta formalización sería ya un gran avance, pero también sería una visión incompleta, ya que el hombre es algo más que un

³ La idea está tomada, *mutatis mutandis*, de Viktor E. Frankl (1984, págs. 15-18), quien a propósito de las escuelas de psicoterapia, compara el hombre a un vaso abierto que se proyecta en varios planos (psicología dinámica, conductivismo...), dando lugar a visiones proyectivas y cerradas del ser humano.

sistema interactuante con su entorno. El ser humano, además de ser una *unidad (in-dividuum)* es también una *totalidad (in-summabile)* en sí mismo. En el hombre puede distinguirse lo físico, lo psíquico y lo espiritual, pero el hombre no se reduce a alguno de estos elementos ni es la suma de todos ellos: el hombre es un todo. El ser humano puede ser contemplado bajo alguna perspectiva y, desde ella, obtener una imagen, pero conviene no olvidar que lo resultante no es la persona humana, sino un aspecto de ella.

b) Un ser espiritual y abierto a la trascendencia

Al considerar el hombre como un todo, se descubre que el hombre es un ser espiritual y abierto a la trascendencia, que actúa en el mundo con ansias ilimitadas de conocer y de amar. El *espíritu* es lo inmaterial presente en el hombre que se manifiesta en el conocimiento racional y en la voluntad libre, en poder decir *sé lo que soy y sé lo que quiero*.

La *trascendencia* es la capacidad de tender hacia fuera, más allá del sujeto de la acción (Fabro, 1955; Wojtyła, 1980).

El hombre, al trascenderse a sí mismo, se da cuenta de los valores éticos inherentes a la acción: justicia, solidaridad, servicio a los demás, amistad, compañerismo, amor a la familia, amor a Dios, etc. El ser humano continuamente piensa y busca sentido a su actuación en los demás y, en función de esto, decide, ejecuta... actúa. Como ha escrito V. Frankl (1984, pág. 28), «el mundo hacia el cual el ser humano se trasciende a sí mismo es un mundo pleno de sentidos (que constituyen las razones y las motivaciones para actuar) y lleno de otros seres humanos (que constituyen las razones para amar)».

Al descubrir el servicio o el daño que causa a otras personas como consecuencia de la acción, surge la correspondiente responsabilidad. La *responsabilidad* expresa el sentido de la libertad, el *para qué* de su acción. El hombre está plenamente comprometido en su actuación libre por cuanto se ha autodeterminado a actuar. Su trascendencia lo lleva no sólo a una intencionalidad específica, sino al autogobierno y autoposición de sus actos. Esto es un modo de ser específicamente humano que confiere una singular dignidad al ser humano al revelar que la persona es un fin en sí misma y no un medio para nadie. Como explica Spaemann (1989), la dignidad del ser humano emana de su naturaleza entendida como autotrascendencia: abierto hacia el Absoluto. Consecuentemente, la concepción del hombre como persona impide tomarlo como mero valor utilitario, ya sea viéndolo como instrumento o recurso productivo o considerándolo exclusivamente como un ser de necesidades, en vez de descubrir en él un ser abierto a la trascendencia y considerarlo como un valor absoluto, con intrínseca dignidad.

Hacia una concepción antropológica global

La subjetividad presente en la actuación del hombre y en lo que ocurre en él se expresa por el concepto de *persona* o sujeto racional⁴. Al considerar al ser humano como persona nos encontramos con una noción globalizante, ontológicamente consistente en su unidad y totalidad, superando así divisiones y agregaciones empíricas.

⁴ Más riguroso es el clásico de Boecio, según el cual significa «sustancia individuada de naturaleza racional» (*rationalis naturae individua substantia*), Boecio, «De duab. natur.», cap. 3: ML, 64,1344). Con Tomás de Aquino, conviene aclarar que aquí sustancia significa el “supuesto” (*suppositum*) o sujeto actuante («Summa Theologiae», I, q. 30, a. 1 ad 1). Por ello, una definición breve de persona es la de “sujeto racional”.

En definitiva, el problema no es de opción por una imagen o por otra, sino de lograr una correcta aproximación a la realidad del hombre. Un conocimiento antropológico correcto no hay que buscarlo exclusivamente en reunir muchas informaciones proyectivas, ni siquiera en lograr una formalización lógica coherente, sino en considerar el hombre como *persona*, con unos *finés esenciales* y unas *operaciones* específicamente humanas (conocimiento intelectual y voluntad libre) inherentes a su naturaleza racional, fácilmente constatables. A partir de aquí, deben estudiarse los *cambios* que los seres humanos experimentan a través de la acción. Estos cambios pueden ser más o menos medidos y cuantificados por los métodos propios de las diversas ciencias del comportamiento humano (psicología, sociología, etc.). De este modo se pueden analizar y teorizar los fenómenos específicamente humanos sin dejar de captar su unidad y totalidad.

El pensamiento en dirección de empresas es un reflejo de la filosofía occidental que surgió a partir del giro cartesiano. Se ha olvidado el ser y, concretamente, el *ser-persona*. En su lugar se ha colocado una multitud de *imágenes* de difícil ensamblaje. A lo sumo, la razón, en su acción lógica judicativa, pone el ser meramente copulativo (uniendo imágenes) sin lograr captar la unidad y totalidad del ser humano.

Afortunadamente, en la práctica empresarial a menudo se recupera la noción de persona –con su dignidad y sus derechos fundamentales– a través del *sentido común* de los directivos de empresa que, cuando lo estiman necesario, actúan prescindiendo de teorías y tópicos al uso, ajustándose mucho mejor a la realidad que muchos filósofos y teóricos de la dirección de empresas. Reinhard Mohn, presidente de Bertelsmann (una multinacional alemana con 42.000 empleados y una facturación anual de 6.000 millones de dólares), ha expresado muy bien esta actitud al afirmar: «Todo sistema social que pretenda ser eficaz y tener continuidad (...) tiene que reflejar las finalidades y la naturaleza intrínseca del ser humano» (1988, pág. 34).

Las imágenes ingenieril, psicológica y sociológica siguen teniendo notable vigencia en nuestros días, pero, poco a poco, el hombre va siendo considerado, cada vez más, en su globalidad, lo cual conduce a una progresiva humanización de las organizaciones empresariales y a unas mejores posibilidades de desarrollo personal.

Desde los años cuarenta, diversos autores han abogado por planteamientos de cooperación y de integración de objetivos de individuos y organizaciones, aunque todavía desde planteamientos exclusivamente psicosociológicos. En los años cincuenta y sesenta se desarrolló el movimiento de las responsabilidades sociales corporativas, muchos de cuyos conceptos se han ido incorporando a la concepción de la empresa y de la estrategia empresarial. En adición a esto, desde la segunda guerra mundial, el movimiento de los derechos humanos ha conducido a un mayor reconocimiento del hombre en su lugar de trabajo que pone las bases –al menos señalando unos mínimos– para que pueda darse un auténtico desarrollo humano.

A partir de los años setenta, los valores humanos y la responsabilidad corporativa se van incorporando a la estrategia empresarial. Posteriormente ha tenido lugar una progresiva toma de conciencia de la importancia de la cultura organizacional, que incluye creencias y valores compartidos (Schein, 1985) como consecuencia de la actividad interpersonal en el seno de la organización. En nuestros días, la ética corporativa está enriqueciendo la cultura empresarial, y si –como afirma A. Llano– «la cultura de una empresa, su estilo cognitivo y ético, se traduce, sobre todo, en cómo trata a sus hombres y logra que se perfeccionen» (1988, pág. 164), parece que la concepción de las organizaciones como comunidades de personas, donde éstas puedan lograr su desarrollo humano, será cada vez más asumida. Por su parte, J. A. Pérez López (1991) ha

desarrollado una teoría de la acción humana “antropológica” donde el hombre es tomado como un agente decisor racional y libre, con motivaciones que incluyen el actuar atendiendo al servicio prestado a los demás (motivación trascendente). Es un paso más en la elaboración de teorías de la organización que consideren la persona en su globalidad y el desarrollo humano alcanzado a través de la acción.

Conclusión

Una visión realista del hombre y de la organización, que incluya ética y eficiencia económica, exige una consideración global del hombre: un ser personal con fines y operaciones específicas, que incluyen las decisiones libres y la apertura a la trascendencia. Esto exige considerar al hombre en su totalidad para, desde allí, afrontar la actividad del hombre en la organización, contando también con las valiosas aportaciones de la ingeniería, la psicología, la sociología, la economía y demás ciencias particulares.

Referencias

- Aristóteles (1985), «Ética Nicomaquea», Gredos, Madrid.
- Alderfer, C. P. (1972), «Existence, Relatedness, and Growth», The Free Press, Nueva York.
- Barnard, Chester L. (1938), «The Functions of The Executive», Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Burns, T. y G. Stalker (1966), «The Management of Innovation», Tavistok Publishing Co., Londres.
- Cyert, R. M. y J. C. March (1963), «A Behavioral Theory of the Firm», Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Cardona, Carlos (1987), «Metafísica del bien y del mal», Eunsa, Pamplona.
- Emery, Frederick E. y Eric L. Trist (1969), «Sociotechnical Systems», en «Emery Systems Thinking», Penguin, Nueva York.
- Fabro, Comelio (1955), «L'anima. Introduzione al problema dell'uomo», Editrice Studium, Roma. Trad. esp. de J. A. Choza y C. Basebi (1982), «Introducción al problema del hombre (La realidad del alma)», Rialp, Madrid.
- Fayol, Henri (1916), «Administration Industrielle et générale», *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale*, París. Trad. esp. (1973), «Administración industrial y general», Ateneo, Buenos Aires.
- Frank, Victor E. (1984), «La idea psicológica del hombre», 41ª ed., Rialp, Madrid. Título original «Das Menschenbild der Seelenheilkunde» (1954), Hippocrates- Verlag GmbH, Stuttgart.
- Galbraith, Jay (1973), «Design Complex Organizations», Addison-Wesley Pub. Co., Nueva York.
- Herberg, F., B. Mausner y B. Snyderman (1959), «The Motivation to Work», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Herberg, Frederick (1968), «One More Time: How Do You Motivate Employees», *Harvard Business Review*, enero-febrero, págs. 53-62.
- Huse, Edgar F. y Thomas G. Cumming (1985), «Organization Development and Change», 33ª ed., St. Paul, Minn., West.
- Juan Pablo II (1987), «Sollicitudo rei socialis», Palabra, Madrid.
- Lawrence, Paul, R. y J. W. Lorsch (1967), «Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration», Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Llano, Alejandro (1988), «La nueva sensibilidad», Espasa-Calpe, Madrid.
- Llano, Carlos (1979), «Análisis de la acción directiva», Limusa, México D.F.
- Likert, Rensis (1965), «New Patterns of Management», McGraw Hill, Nueva York. Trad. esp., «Un nuevo método de gestión y dirección», Deusto, Bilbao.
- Likert, Rensis (1967), «The Human Organization», McGraw Hill, Nueva York. Trad. esp., Gil, A., «El factor humano en la empresa: su dirección y valoración», Deusto, Bilbao.
- Mac Gregor, Douglas (1960), «The Human Side of the Enterprise», McGraw Hill, Nueva York. Trad. esp. (1969), «El aspecto humano de la empresa», Diana, México.
- MacIntyre, Alasdair (1984), «After Virtue», 2ª ed., University of Notre Dame Press. Notre Dame, Indiana. Trad. esp. de Valcárcel, A. (1987), «Tras la virtud», Crítica, Barcelona.

- Maslow, Abraham H., (1943), «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review*, vol. 50, págs. 370-396.
- Maslow, Abraham H. (1954), «Motivation and Personality», Harper and Row, Nueva York.
- Mayo, Elton (1933), «The human problems of an industrial civilization», Mac Millan, Londres.
- McClelland, D. (1961), «The Achieving Society», Van Nostrand, Princeton, N.J.
- Mohn, Reinhard (1988), «Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial», Plaza & Janés, Barcelona. Título original (1986), «Erfolg Durch Partnerschaft», Wolf Jobst Siedler Verlag GmbH, Berlín.
- Morgan, G. (1986), «Images of Organization», Sage Publishers, Londres.
- Murray, H. A. (1938), «Exploration in Personality», Oxford University Press, Oxford.
- Ouchi, William. G. (1981), «Theory Z. How American Business can meet the Japanese Challenge», Addison-Wesley, Reading, Mas. Trad. esp., Cortés, C. y P. Argüelles (1982), «Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés», Fondo Educativo Interamericano, México.
- Pérez López, J. A., (1991) «Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal», Rialp, Madrid.
- Platón (1977), «Obras completas», Aguilar, Madrid.
- Porter, L. W. y E. E. Lawler (1968), «Managerial Attitudes and Performance», Dorsey Press, Homewood, Ill.
- Schein, Edgar H. (1985), «Organizational Culture and Leadership», Jossey-Bass, Londres. Trad. esp. de Palma C. (1988), «La cultura empresarial y el liderazgo», Plaza Janés, Barcelona.
- Simon, Herbert (1956), «Models of man», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Simon, H. y R. G. March (1958), «Organizations», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Simon, Herbert (1976), «Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organizations», 3ª ed., The Free Press, Nueva York
- Simon, Herbert (1979), «Models of Thought», Yale University Press, New Haven y Londres.
- Spaemann, Robert (1989), «Lo natural y lo racional. Ensayos de antropología», Rialp, Madrid. Título original «Das Natürliche und das Vernünftige», R. Piper GmbH & Co. GK., Verlag, Munich.
- Taylor, Frederick W. (1911), «Principles of Scientific Management», Harper & Bros, Nueva York. Trad. esp. «La dirección científica del trabajo», El Ateneo, Buenos Aires.
- Tomás de Aquino, («Summa Theologiae», BAC, Madrid.
- Touraine, Alain (1956), «Essai sur la qualification du travail», Martel Riviere, París.
- Touraine, Alain (1962), «L'Organisation professionnelle de l'entreprise» y «Pouvoir et décision dans l'entreprise», Friedmann y Neville, en «Traité de Sociologie du Travail», Colin, París.
- Weber, Max (1922), «Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie». Trad. esp. (1961), «Economía y sociedad», Fondo de Cultura Económica, México.
- Wojtyla, K. (1980), «The Acting person», D. Reidel Pub. Comp., y Dordrecht, Países Bajos. Trad. esp. (1982), J. Fernández Zulaica, BAC, Madrid.