

# LA PERSONA: EL CENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

*Dr. D. Javier Barraca Mairal  
Profesor Colaborador de Ética  
Universidad Pontificia Comillas*

## I- PANORÁMICA DE LA PERSONA EN LA EMPRESA EUROPEA ACTUAL.

### 1/ La persona en la empresa europea actual.

Muchos saben que en Europa se ha elaborado, desde hace siglos, toda una reflexión acerca de "**la persona**", cuyo epígono constituye hoy el Personalismo contemporáneo. Pues bien, **esta reflexión se viene aplicando últimamente al campo de las organizaciones y empresas, de un modo incipiente** y desigual, mas, en mi opinión, al mismo tiempo, prometedor, esperanzador...

¿Quiénes están intentando llevar al terreno de la práctica empresarial y organizativa la reflexión sobre la persona? Pues, por ejemplo, la Doctrina Social de **la Iglesia Católica**, que se ha ocupado desde hace cien años al menos ("Centesimus Annus"), y aún mucho más atrás, de esta clase de cuestiones. Por supuesto, también otras organizaciones, sindicatos, asociaciones profesionales, fundaciones, instituciones y grupos han luchado en favor de la dignidad personal en la empresa. La **Unión Europea** en general también está cuidando estos aspectos ahora, los relativos a la persona y las instituciones, de acuerdo con su línea más reciente de "devolver el protagonismo a los ciudadanos" y hacer una Europa de los ciudadanos, y no de los técnicos, verdaderamente próxima y motivadora, abierta a la dimensión social y cultural de su construcción. Todo ello se muestra, especialmente, en la jurisprudencia europea en materia de no discriminación por razón de sexo, orientación sexual, raza o pensamiento, así como en la defensa de la intimidad personal.

Pues bien, esta preocupación por la persona en la empresa ha dado lugar, más recientemente, a la consideración de su papel por parte de "organismos y profesionales específicos o especializados". Tal es el caso, por ejemplo, de **EBEN** (European Business Ethics Network), una asociación europea de ética organizativa cuyos últimos trabajos se orientan precisamente en esta dirección. En realidad, **la cultura europea actual**, por medio de la literatura o el arte, ofrece un reflejo de esta preocupación por la persona en la empresa y en las organizaciones modernas. De hecho, la cultura europea ya hace mucho tiempo que ha reflejado esta inquietud (recordemos las obras de Dykens, Kafka, Fritz Lang). Muestra de esto se halla en el arte cinematográfico europeo actual, que está centrándose en la persona al contemplar la realidad empresarial. Este es el caso de "Resources Humaines" -Recursos Humanos-, de Laurent Cantet, reciente película francesa (2.000) que medita sobre la jornada de 35 horas en el país galo, y el tema del reparto del trabajo y el mantenimiento de la productividad y competitividad. Este obra, sin embargo, sitúa su mensaje de fondo en la crítica a una concepción materialista, retórica e hipócrita, deshumanizada, de fuerte darwinismo o competitividad social despiadada. Yo comparto esta cruda visión de la empresa europea actual, aunque debo decir que la realidad organizativa depende también enormemente del caso concreto del que se trata (no hay dos empresas iguales, como no hay dos personas idénticas), y del liderazgo determinado que se ejerce.

### 2/ Las empresas españolas y la persona.

En España, el tema de la persona en la empresa se ha reflejado de múltiples maneras. En el ámbito especializado, han florecido las instituciones comprometidas con su estudio y promoción. Por ejemplo, este es el caso de **AEDE** (Asociación para Ética en la Dirección y en la Empresa), rama española de EBEN, de **APE**, del Seminario permanente de la U. de Navarra "**Empresa y Humanismo**", de la fecunda y dinámica **AEDOS**, presidida por nuestro amigo D. Fernando Fernández (Asociación para el Estudio de la Doctrina Social de la Iglesia), de **Acción Social Empresarial**, de la **Asociación Profesionales por la Ética**, de los **departamentos de ética** en las universidades y escuelas de negocios (ICADE, IESE, IE, etc.), de las **comisiones éticas** (Olivencia), de los **fondos de inversión**

**éticos**, de los **comités** de ética y **códigos** éticos empresariales, etc. La última novedad consiste en la aparición de una asociación que pretende medir la ética de las empresas, copiando los sistemas de evaluación de la calidad. Sin embargo, yo creo que medir la ética resulta muy difícil, pues en ética la intención o voluntad son fundamentales para el bien o el mal, y conocer la verdadera intención resulta complicado. Otra cosa es considerar parámetros como los valores compartidos en una organización, o los niveles de corrupción institucional, o la equidad salarial, la seguridad e higiene en el trabajo, etc. Mas el elemento subjetivo de la ética parece escaparse a una evaluación de este tipo.

Pero, en la realidad, lo importante no radica en lo que los expertos estamos haciendo en estos momentos, pues esto suele ser algo aislado de la generalidad y que influye en el largo plazo en todo caso. Lo verdaderamente fundamental es responder a la pregunta: "¿Cómo se trata a las personas en las empresas españolas, hoy en día?".

## 2. a. ¿Cómo se trata a las personas en las empresas españolas, hoy en día?."

La respuesta correcta probablemente es que, respecto a esto, hay que realizar numerosas y difíciles **distinciones**. De entrada, precisamos que vamos a hablar de lo más habitual, y que existen numerosas excepciones a lo que sigue.

En primer lugar diremos que, en general, los profesionales más experimentados y expertos de las grandes empresas españolas coinciden en diferenciar la calidad final del **trato individual y el trato colectivo**, a la persona, en la empresa española. Respecto al primero, el de las relaciones interpersonales más cercanas, creo que podemos afirmar que, **en España, se suele tratar moderadamente bien a la persona en la empresa, a excepción de determinados casos de acoso sexual, discriminación u hostigamiento.**

En cambio, en España, **las relaciones colectivas presentan una tensión grande**, pronta al conflicto entre las partes implicadas (sindicatos, organizaciones empresariales, Gobierno), cuya situación oscila en función de las negociaciones político-sociales que estos actores establecen en uno u otro momento. Los casos más recientes son los de los transportistas y otros afectados por los incrementos del precio del petróleo (también en el resto de Europa), y los pescadores (afectados por las negociaciones con Marruecos). Aquí, hemos de **distinguir entre la empresa pública y la privada**. En la empresa pública, las organizaciones colectivas de trabajadores (sindicatos de clase, sindicatos o gremios o colegios profesionales, etc.) globalmente puede decirse que el profesional alcanza, al fin, a verse bien tratado, acaso por intereses políticos. En cambio, en el sector privado, debe diferenciarse entre la gran empresa y la mediana o pequeña. En la gran empresa española, la influencia de los sindicatos, de los intereses políticos y de la repercusión de la opinión pública y los medios de comunicación social, contribuyen a suavizar la tensión de las relaciones entre todos sus agentes. Sin embargo, en las empresas medianas y pequeñas, **las PYMES**, que conforman además la mayor parte de nuestro ámbito empresarial, la desprotección de los colectivos profesionales se hace patente, quedando las personas a expensas de los empresarios y de las leyes de un mercado de trabajo de enorme dureza. Esta situación se agrava para los trabajadores extranjeros y de baja formación o cualificación. Desde luego, no constituye un problema menor, en este ámbito concreto, el de las horas trabajadas y las retribuidas, las horas extras no pagadas, la duración "real" de la jornada laboral. Con respecto a las mujeres y otros grupos objeto de discriminación, desde hace ya varios años, se están realizando importantes esfuerzos para mejorar su situación profesional, pero aquí los avances son muy lentos porque dependen de todo un cambio de mentalidad social y cultural muy arduo de operar. Este panorama suele ser común a muchos países, europeos o no, desarrollados o no en todo el mundo. Por eso, a todo ello, yo añadiría dos observaciones complementarias que juzgo ilustrativas.

En primer lugar, **la cuestión de la participación**; en segundo término, la de **cierta esquizofrenia empresarial**. Respecto a la primera, debo decir que, en España, por desgracia, la persona apenas participa real y efectivamente en la vida de responsabilidad y dirección de su empresa. **Nuestros directivos poseen un estilo de dirección o liderazgo poco participativo**, siendo esto especialmente grave en el sector industrial y menos grave en el de servicios. De todas formas, los directivos españoles, según los informes de las consultoras, delegan poco en sus subordinados en relación a la media de la Unión Europea. Los dirigentes de Europa delegan menos que los de

Norteamérica, aunque entre los europeos existen cauces institucionales globales (función de los sindicatos según la Constitución española, los Comités de empresa alemanes, etc.) para la participación en la empresa **"formalmente" importantes**. Sin embargo, la empresa privada suele neutralizar "astutamente" estos molestos obstáculos. Otro problema es la "esquizofrenia empresarial". Aquí está la raíz, acaso, de todos los problemas anteriores, su causa profunda. Llamo así a la disociación que se opera en la visión empresarial entre la cuestión del trato a las personas y la concerniente a la eficacia (notablemente la económica). Muchos creen que estas cuestiones son independientes entre sí, y que conviene no mezclarlas. Una cosa es cómo trata uno a las otras personas en su empresa; y otra, muy diferente, es cómo se comporta cuando la eficacia o los objetivos económicos se hallan en juego. En general, en España, tendemos a pensar que a las personas se las puede y debe tratar con amabilidad y justicia en la empresa, pero que **cuando de verdad se necesita ser eficaces y ganar dinero las personas tienen que pasar a un segundo plano**, en razón de causa mayor. Un director de recursos humanos de una enorme empresa española, me comentaba hace poco que esta visión empresarial doble o esquizoide se aprecia en seguida, en cuanto una organización atraviesa una crisis o una reestructuración de personal, por ejemplo. En cuanto el estado financiero de la empresa, se ve comprometido de una manera importante las consideraciones humanitarias y bienintencionadas, la ética y el respeto a las personas se ven afectadas muy negativamente.

La solución de estos y otros problemas, para mí, consiste en no caer en esta escisión entre ética y eficacia. Las personas, **el buen trato a las personas, no sólo no resulta ruinoso y antieficaz, en tiempos o no de crisis, sino que colabora a la buena marcha de las empresas, a largo plazo**. Tal vez, no apreciemos los resultados de esto de inmediato, pero al cabo así es. Y, además, aunque no fuera así, de cualquier forma, estamos obligados a tratar bien a las personas, a respetarlas, en virtud de su propia dignidad intrínseca, inseparable.

## II- NUESTRA PROPUESTA: PONER A LA PERSONA EN EL CENTRO.

Del análisis anterior, se desprende el que, en Europa, como en otros muchos sitios, **las empresas no tratan como deberían a las personas**. Esto porque a las personas no basta con no tratarlas muy mal, o mal, o regular, sino que siempre se las debe tratar del mejor modo, de un modo verdaderamente exquisito, refinado. Por eso, en Europa y en otros lugares, **"las empresas deben esforzarse enormemente, en estos momentos, para mejorar su forma de tratar a las personas"**. En síntesis, tienen que desarrollar su ética, tienen que tratar a las personas de la forma adecuada, tratar a las personas con "justicia", según lo que son, de acuerdo con su naturaleza y su dignidad personal. Pues bien, nosotros, aquí, vamos a expresar esto mismo haciendo una propuesta muy ambiciosa. Vamos a plantear algo que excede con mucho el simplemente tratar bien a las personas: "pedimos que se ponga a las personas en el centro de todo".

### -La clave de la persona como centro de la Ética organizativa.

Proponemos **poner a la persona en el centro**. En el centro de qué: en el centro de esa organización o grupo, en el centro de los esfuerzos, en el centro de la atención, de la decisión. Sí, poner a la persona en el centro es el secreto para hacer avanzar la Ética en un grupo. Mas poner a la persona en el centro no consiste sólo en "tener en cuenta a la persona". Tener en cuenta a la persona es importante, imprescindible. Por ejemplo, es atender a la contabilidad y además considerar, a la vez, que no podemos atentar de modo grave contra la salud de la persona sólo para mejorar esas cifras. Pero **"ponerla en el centro" va más allá, implica aún más, es mucho más... Poner a la persona en el centro es buscar la EXCELENCIA ÉTICA, lo heroico en la virtud, superar toda forma de medianía, todo punto medio, ir a lo mejor, lo óptimo, lo más difícil y hermoso**. Es convencerse y actuar de forma que otorguemos a las personas, siempre, el lugar y la importancia mayores, máximos, fundamentales de nuestras organizaciones y esfuerzos. Cuando surja el eterno momento de decidir, de preferir una alternativa a otra, debemos hacer primar siempre el bien mayor para la persona, lo que favorezca más a la persona, aquel curso de acción de revele una mayor preocupación por la persona. Aunque conviene considerar, aquí, que el bien de la persona puede ser algo comunitario o individual, pues algunos bienes afectan a más o menos personas que otros; algo presente o futuro; y que hay bienes superiores a otros. Por ejemplo, poner en el centro a la persona no es sólo sacrificar un posible lucro futuro para respetar la salud de las personas, sino sufrir una pérdida actual, soportar un

gasto, sufragar unos costes en este momento en favor de una mejora de la salud, seguridad o el bienestar actuales o incluso futuros de las personas.

### **-¿Cómo se pone a la persona en el centro? La pasión por la persona.**

Ahora bien, ¿cómo se pone a la persona en el centro de una organización? Hay una fórmula muy breve para contestar esta pregunta; es la que sigue: "Cuidando a la persona". Cuidar a la persona tiene, aquí, sin embargo, un sentido muy especial. **No se cuida a una persona como se cuida una cosa**, aunque se la aprecie mucho. **A una persona se la cuida prestándole una atención especial, particular**, distinguiéndola de todo lo demás; mostrándose abiertos a su ser diferente, único, inimitable, porque no hay dos personas idénticas. Esto no quiere decir que, por ejemplo, un formador deba conocer personalmente a sus quinientos alumnos, o un director de empresa estar al corriente de la vida de sus colaboradores, o un periodista hablar con todos y cada uno de sus espectadores... Pues, esto, sencillamente, a veces no es posible. Sin embargo: todo profesional actual ha de estar abierto a lo irrepetible de cada persona, dispuesto a "personalizar" cada vez más su trato, a acercarse progresivamente un poco más a todos, cuando la persona o situación concretas lo requieran o demanden. Dicho de otro modo: cuidar a la persona implica tener sensibilidad, celo, inquietud, verdadero afán, extrema delicadeza con la persona, casi ternura por la persona, casi cariño a la persona. Es algo muy difícil de explicar, algo relacionado en parte con lo mejor de Kant cuando alude a tratar a la persona como un fin y nunca como un puro medio, a lo mejor de Heidegger cuando habla del cuidado del ser, con lo mejor de Lévinas cuando se refiere a conmoverse ante el rostro desnudo del Otro, a estar en deuda con los otros; en resumen, algo vinculado con lo mejor de nosotros mismos. Por cierto, la mujer actual puede ayudarnos mucho a todos a aprender a cuidar mejor a la persona, pues es cierto que el alma o espíritu femenino ha desarrollado, a este respecto, una sensibilidad muy alta en relación con todo lo personal.

Pero atención: **cuidar a la persona no es "mimar"** paternalistamente a la persona, en el sentido de "malcriarla", de malacostumbrarla, como unos padres sobreprotectores. Cuidar a la persona, por el contrario, quiere decir **"EXIGIR" LO MEJOR DE LA PERSONA**, DE TODAS Y CADA UNA DE LAS PERSONAS DE UNA ORGANIZACIÓN. Pero exigir no con la amenaza o presión de la fuerza, exigir como quien pide, solicita, demanda "imperiosamente", con energía y vitalidad, "apasionadamente". No se trata, así, de desarrollar personas consentidas, a las que no se les dice nunca que no; o personas débiles, perezosas, a las que jamás se les reclama esfuerzos, se les plantean retos, compromisos, dificultades. Además, sólo puede pedir con exigencia aquel que se exige a sí mismo. O sea, **no podemos pretender que las personas se exijan a sí mismas lo mejor, den lo mejor que hay en ellas, si primero nosotros no mostramos esa exigencia en nosotros mismos**, si no nos exigimos dar lo mejor nosotros, si no buscamos personalmente también nuestra propia excelencia. Y para comprometernos nosotros con la excelencia, con lo mejor, hemos de sentir "**pasión por la persona**", pasión por todo lo que la persona puede alcanzar, tanto en nosotros mismos como en los demás. Esto resulta natural, pues tampoco podemos esperar cuidado a la persona o de la persona, si antes nosotros no somos cuidadosos con la persona. Ahora bien, para ser tan cuidadoso hay que "amar", estimar, apreciar a la persona, a todas y cada una de las personas concernidas. Mas, pasión verdadera sólo la posee aquel que ama, estima o aprecia profunda e interiormente. Esto no debería costarnos tanto, sin embargo, pues, **nada existe más digno de amor o estima que la persona y cuanto ella puede alcanzar**. La persona es lo más precioso, lo más maravilloso. Ante la persona, ante todas y cada una de las personas que existen, deberíamos llenarnos de una sincera "admiración".

### **-Concretar el cuidado por las personas.**

Conviene advertir que las personas no son entes abstractos, generales, difusos. Son seres concretos, específicos, particulares. Por eso, **cuidarlas exige acciones concretas**, determinadas; no sólo palabras o discursos bonitos, no sólo buenas intenciones. Esas acciones definidas que reclaman las personas pueden consistir en **cosas, a la par, grandes y pequeñas**. Grandes como crear organizaciones "habitables" para las personas, amables estética y éticamente. Pequeñas como conocer el nombre y la situación de una persona particular. Mas, siempre, son cosas o acciones "concretas", específicas, determinadas; no meros deseos o ideas románticas, distantes, platónicas...

1) Cuidar a las personas en una organización exige cosas grandes o importantes. Cosas como estar dispuestos siempre a hablar con ellas, y a escucharlas, estableciendo un clima y un sistema de **comunicación** adecuados. Requiere pagarles un salario justo, y equitativo, promocionarlas cuando lo merecen, etc. Consiste, claro, en **no discriminarlas o marginarlas**, en no caer en favoritismos, nepotismos, corrupción; pero, también, en **formarlas y desarrollarlas**. Abarca, en fin, cosas como no tratarlas como un número, sino respetándolas y **haciéndoles el trabajo más humano y enriquecedor**, más atractivo. O, también, procurar satisfacer **con flexibilidad y personalmente** sus preferencias, sus afinidades, motivarlas, darles un camino de desarrollo profesional. Etc.

2) Cuidar a las personas demanda, también, cosas pequeñas, menos relevantes o ambiciosas; pero en absoluto insignificantes. Por ejemplo, para mí, cuidar a las personas en lo pequeño puede incluir acciones como: **saludarlas** con amabilidad, o simplemente ser corteses con ellas; **reconocer sus logros**, o animarlas a superar sus dificultades; **proporcionar espacios individuales** para cada uno, o un armario propio, o una estantería o buzón, o simplemente una carpeta personal; **hacer más agradable, cómodo y bello el lugar de trabajo**, como dotarlo de los medios de calefacción, aireación y decoración oportunos; **favorecer el restablecimiento tras el esfuerzo**, como instalar una cafetera y revistas en una sala donde puedan encontrarse quienes trabajan en esa organización; **facilitar el encuentro inter-personal** entre los colaboradores, como felicitando colectivamente los cumpleaños, bodas, nacimientos, fiestas como la Navidad; **preocuparse por los problemas personales**, como los de salud o familia de alguien, irle a ver al hospital, llamarle, animar a otros a llamarle; **interesarse por las aficiones e inquietudes de las personas**, como preguntar por las vacaciones recientes de alguien, informarle de algo que le interesa; proporcionarle una documentación, etc.

#### **-Persona, vocación y organización.**

En conclusión, las organizaciones y empresas **NO DEBEN CONFORMARSE** con cumplir un mínimo de ética en relación con las personas, no pueden resignarse simplemente a no tratarlas mal. Esto no es suficiente, no basta; de hecho, esto es mediocre, es poco. Las personas son demasiado importantes como para contentarnos con no dañarlas injustamente. Las empresas y organizaciones, y especialmente sus líderes y directivos, han de aprender a ser ambiciosos en ética, a buscar lo óptimo, lo mejor en su trato y cuidado a las personas, tienen que buscar la excelencia ética, tienen que ser exquisitos, muy delicados, muy extremados en su comportamiento con las personas. En esto consiste, en suma, poner a la persona siempre en el centro de la organización y de la decisión. Para expresar esto mismo de una manera actual, yo suelo hablar de **FAVORECER LA VOCACIÓN DE LA PERSONA**. Esta es otra manera de mostrar la excelencia ética en el trato a las personas. En definitiva, yo resumo la atención a la persona con la clave de "LA VOCACION PERSONAL". Para mí, la persona es, ante todo, alguien que recibe una llamada a ser feliz, a realizarse con otras. Toda persona está llamada a su plenitud, y la plenitud personal se alcanza en comunidad. Por eso, **las organizaciones deben colaborar para que NUESTRA COMUN VOCACION PERSONAL SEA POSIBLE**, para que seamos capaces de desarrollarnos y realizarnos, de buscar nuestra felicidad. Esto significa que las organizaciones o grupos han de fomentar un ambiente en el que "no resulte raro o arduo el que podamos apelar a las otras personas para que nos ayuden a realizarnos" y ser felices, o en el que podamos escuchar y responder a la llamada de los demás. He aquí el secreto de la Ética organizativa del futuro.

#### **-La enorme dificultad del situar a la persona en el centro.**

Todo lo anterior resulta hermoso, porque siempre lo es la justicia, y las personas -por lo que son- merecen la mayor consideración. Sin embargo, hay que advertir que **poner a la persona en el centro de nuestra atención resulta algo muy muy difícil, extremadamente arduo**. ¿Por qué? Porque los seres humanos somos con frecuencia "descuidados", indolentes, débiles. Nos resulta agotador fijar nuestra atención, prestar durante largo tiempo nuestro ser a otra realidad que no seamos nosotros mismos. Nuestra vanidad nos impulsa hacia nuestro yo, y nos aparta de nuestro también natural celo por los otros. Voy a terminar con un ejemplo muy sencillo de esto último. Al preparar esta reflexión, yo meditaba, una y otra vez, acerca de la necesidad de cuidar a las personas. Sin embargo, mientras yo

contemplaba todo ello, una persona, concreta y real, me estaba esperando. Al final, llegué tarde a mi cita. En fin, siempre nuestras aspiraciones son más elevadas que nosotros mismos. Tampoco ello ha de conducirnos al desánimo. Pero tengámoslo presente; porque, de esa forma, extremaremos nuestro cuidado y nos sucederá un poquito menos. Desde luego, las personas que nos rodean probablemente agradecerán nuestra solicitud hacia ellas. Y si no lo agradecen, o no lo merecen en particular, de cualquier forma, una cosa es segura, y es que a nosotros nos hará mejores el tratarlas con este cuidado extraordinario, **a nosotros siempre nos beneficiará, pues nos convertirá en seres más perfectos y virtuosos, en seres mucho más humanos.**

**MUCHAS GRACIAS**