

HUMANIZACIÓN DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LAS ORGANIZACIONES*

ANABELL MONTOYA LOZANO**
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Recibido: 02 de octubre de 2006

Aprobado: 10 de noviembre de 2006

Resumen

A través de la historia los administradores se han dedicado a dirigir las empresas sin tener en cuenta que su componente central y relevante es el hombre, a quien se le ha relegado al plano de recurso, olvidando su humanidad y su complejidad y el hecho de que se compone de elementos racionales y emotivos que lo hacen único. La motivación principal del hombre es la búsqueda de la felicidad, y puede conseguirla en el entorno empresarial siempre y cuando las organizaciones estén dirigidas por líderes conscientes de la importancia de los seres humanos en las mismas. A pesar de lo anterior, el rol de los administradores se ha destacado por el énfasis en el logro de los objetivos de la empresa y la falta de apoyo al crecimiento personal de los trabajadores. Es el momento de comenzar a cuestionarnos nuestro verdadero papel como rectores de destinos humanos en las organizaciones y de preparar a las nuevas generaciones de administradores para el rescate de la importancia del ser humano al interior de éstas.

Palabras Clave: Ser humano, administración, humanismo, felicidad, organización.

Abstract

Throughout history managers have dedicated themselves to running companies without seeing man as their key and relevant component, thus considering him merely a resource ignoring not only their humanity and complexity but also the fact of his being made of rational and emotional elements which make him unique. Man's key motivation consists of his search for happiness, which can be found in the business environs whenever organizations are run by leaders conscious of the importance of human beings within their organizations. Despite this, the managers' role has been centered on achieving the organizations' goals rather than on supporting the workers' personal development. It is now time to ponder on our role as leaders of human destiny within organizations and to prepare the future generations of managers to retake the importance of human beings within organizations.

Key Words: Human being, management, humanism, happiness, organization.

* El presente texto es el resultado del trabajo de indagación y reflexión de la autora en el marco de su proyecto de grado en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Militar "Nueva Granada", y de su experiencia profesional en diversas organizaciones.

** Administradora de Empresas, Universidad Militar "Nueva Granada".

1. Las sombras en la administración

Los estudiosos de la administración, en el transcurso de nuestra historia reciente, se han dedicado a escribir esencialmente sobre aspectos mecánicos básicos del diario vivir de las organizaciones con miras a facilitar la ejecución, la intervención, la 'práctica' de las labores propias de la profesión en el marco organizativo; acciones que con frecuencia han sido orientadas a la búsqueda de la eficiencia a costa de lo que sea, incluso de aquello que podríamos considerar como lo verdaderamente importante en el contexto organizativo: el hombre. Tal parece que en algún punto, el ser humano, gracias al funcionamiento del sistema económico actual y a nuestra frenética carrera por la acumulación de capital, perdió la importancia que merece y se convirtió tan sólo en un recurso más del mecanismo en el que se fundamenta la economía, una parte más del engranaje, necesaria de todos modos para poner a funcionar adecuada y rentablemente 'la maquinaria'. Esto es algo que, seguramente sin quererlo de ese modo, ha encontrado eco en el desarrollo y la práctica de aquello que hemos llamado teoría organizacional, incluso desde los propios padres de la administración.

Si analizamos por ejemplo los aportes de Henri Fayol (1990) y revisamos algunas de las funciones básicas de la empresa, es posible identificar que aunque el hombre parece ser en todos los casos el fundamento, en la definición práctica se le soslaya frecuentemente (seguramente sin que esa haya sido la intención del autor) en el contexto organizacional. Ello es claro tras una sencilla revisión de las operaciones básicas que este autor señala. Si revisamos la función técnica, es posible ver que el proceso productivo es realizado por el hombre; en la función comercial, la interrelación de la organización con clientes y proveedores (seres humanos escondidos tras ese apelativo generalizante), es claro que si no hay quien compre o quien venda, no tiene sentido producir un bien o servicio; en las funciones contable y financiera, la búsqueda del capital y el buen manejo del mismo a través del 'adecuado uso de los números' son a todas luces actividades necesarias, en lo fundamental, para viabilizar la operación de una organización con hombres y para hombres; la

función de seguridad, actualmente denotada como de 'recursos humanos', existe para proteger, se presume entre otros, a los trabajadores, sin embargo sus funciones se han enfocado directamente al desarrollo de instrumentos cuyo objeto no es otro que el de promover la eficiencia pero ahora del personal visto justamente como un 'recurso', como si fuese tan solo una herramienta, una máquina más; y, finalmente, la función administrativa, que por medio del desarrollo de las actividades de previsión, organización, dirección, coordinación y control, debería desarrollarse como un eje articulador, pero que en la práctica, más que al servicio integral de la organización, se ha puesto al servicio de su eficiencia, particularmente definida en términos económicos, a la búsqueda del beneficio para los propietarios y no para el de sus diferentes grupos de interés (*Stakeholders*) (Jiménez, 2002). En efecto tenemos en la aplicación de ésta y de otras perspectivas fundamentales para el desarrollo administrativo, aún hoy, una serie de planteamientos que, aunque fundamentados en el hombre, parecen cada vez más, en buena medida por la práctica administrativa y nuestro actual modo de desarrollo, aplicados a espaldas del hombre.

Claro está que no podemos negar la importancia de las funciones expuestas anteriormente, pues no es gratuito que se le conceda a Fayol el título de padre de la doctrina administrativa. Él abrió, sin duda alguna, el camino para que a la misma se le haya comenzado a catalogar y a estudiar de una manera sistemática, en buena medida gracias a la organización de su sustento teórico, al planteamiento de las funciones organizacionales básicas y del proceso administrativo, elementos todos que, a través del 'filtro' de los llamados neoclásicos (Koontz y Wehrlich, 1994), se convirtieron en un verdadero fundamento para el manejo de grandes empresas de la actualidad. Lo verdaderamente lamentable es que sus aportes gradualmente se fueron desviando del hombre, algo relacionado con la vinculación que él hizo del comportamiento gerencial con los principios administrativos, algunos de los cuales están basados esencialmente en el sostenimiento del poder del administrador sobre el subordinado como puede observarse claramente, por ejemplo, en los principios de autoridad, unidad de dirección y jerarquía.

Cabe preguntarse entonces en este punto, una vez más, en torno a qué gira lo expuesto anteriormente. La respuesta ya ha sido señalada y estriba en que hemos estado evitando una contestación que, aunque a la luz de nuestra condición de seres humanos resulta obvia, ha permanecido oculta o en la periferia dada tal vez su obviedad: ¿se trata en todos los casos de las personas!, los verdaderos integrantes de las organizaciones, los que suman, multiplican y dividen los números, los que imaginan los procesos, los que venden y compran, en últimas los que dan vida, dinámica y fundamento a la organización.

Por supuesto, en aras a la verdad no podemos decir que los teóricos han olvidado del todo al hombre: se observan hace un par de décadas diversos intentos por incluirlo dentro del ámbito organizacional, algunos de los cuales han dado como resultado la reformulación del discurso de los ‘recursos humanos’ tornándolo en el conocido hoy como ‘comportamiento organizacional’ (Hellrieger, *et. al.*, 1999; Blanchard, *et. al.*, 1998; o, Robbins, 1996). Lo cierto es que en la práctica, en muchas de las empresas que conocemos se sigue viendo al hombre como un ‘recurso’ que puede ser manejado mecánica y sistemáticamente, contratado y despedido, ubicado y reemplazado.

Parece primar aún la aplicación de modelos de corte mecanicista y tradicional para lograr la ‘buena’ administración de los ‘recursos humanos’, tales como el planteado tradicionalmente por Idalberto Chiavenato (1981); este tipo de planteamientos determinan la existencia de un sistema de administración de ‘recursos humanos’ compuesto por subsistemas tales como: a) de alimentación, que incluye investigación del mercado, reclutamiento y selección; b) de aplicación, que se encarga de analizar los cargos, insertar al trabajador en la empresa y analizar su desempeño; c) de mantenimiento, que procura la permanencia del personal; d) de desarrollo, que entrena al hombre para realizar en forma cabal su labor; y e) de control, que consiste en el registro del propio recurso y en su auditoría.

No obstante la validez del intento por involucrar al hombre con la organización, tal relación se da en un sentido equivocado y ciertamente incompleto

ya que la concepción que prima constantemente es la del ‘hombre-recurso’ que siempre debe estar al servicio de la organización y no la de que ésta pueda constituirse en un medio para que el trabajador logre crecer como ser humano en el contexto que ella le provee.

Parece ser que los administradores nos quedamos gracias a todo esto “encerrados en la caverna observando las sombras, sin ver el fuego que las origina” (Platón, 2005), en otras palabras permanecemos en el mundo de las sombras que no son mas que el reflejo de nuestra aparente inteligencia, aquella que nos impide, aunque siempre haya estado allí, ver el fundamento, la humanidad que origina y sustenta la vida de las organizaciones. Y haciendo otro uso de la analogía, y recurriendo simultáneamente a Heráclito, podríamos decir también que se nos olvidó que los individuos son el ‘fuego’ que dinamiza y da vida a las organizaciones, aquello a partir de lo que se constituye todo lo demás en el contexto y las operaciones que las suelen caracterizar: las finanzas, el mercadeo, las operaciones, los ‘recursos humanos’. Es por lo tanto necesario que todo aquel que intente administrar una organización, cuente con la habilidad, la información y la disposición suficientes para entender al ser humano en toda su dimensión inmerso en un contexto particular: la organización.

2. El ser humano y su relación con la organización

El hombre es un todo complejo (Morin, 1999) cuyo análisis se constituye en un reto para quien decide explorar su naturaleza, sin embargo comúnmente resulta fácil caer en el reduccionismo de simplificarlo con el ánimo de entenderlo, de olvidar la multiplicidad de elementos que lo componen y que no pueden separarse de él por cuanto están interrelacionados unos con otros configurando integralmente su propio ser. Así pues, resulta fundamental apartarnos de esta concepción derivada de la simplicidad (Morin, 1995) y entender la verdadera complejidad del ser humano. Para cualquier administrador que quiera construir “organizaciones vivibles” (Etkin, 2003) es imperativo construir una visión más completa de lo que realmente ocurre a nivel humano en una or-

ganización y entender con mayor facilidad que el hombre es el elemento central de la misma.

Desde esta perspectiva es posible definir al hombre de una forma más integral. Desde la visión de Edgar Morin (1999), por ejemplo, es claro que no somos objetos simples, somos unidades complejas que deben verse en un contexto integrado por el cosmos en el cual flota nuestro planeta y en el que a la vez somos una sustancia bioanatómica, seres vivos primero hominizados por evolución en una faceta biológica y después humanizados, gracias al lenguaje, la cultura y el conocimiento, en una dimensión psico-socio-cultural. Lo que fundamentalmente nos distingue como humanos es nuestra consciencia y nuestra capacidad de razonar sobre el cosmos y sobre nosotros mismos, de razonar sobre nuestro razonar; es esta humanidad la que nos hace parte integral del cosmos por nuestra materialidad y en cierto sentido también nos separa de él por nuestra racionalidad.

Lo que realmente nos hace humanos y que trasciende nuestra composición física, es que tenemos sentimientos y emociones, que han estado presentes desde nuestros comienzos primitivos, sin los cuales no podríamos convivir en sociedad.

“El humano es un ser plenamente biológico y plenamente cultural que lleva en sí esta unidualidad originaria. Es un súper y un hiperviviente: ha desarrollado de manera sorprendente las potencialidades de la vida. Expresa de manera hipertrofiada las cualidades egocéntricas y altruistas del individuo, alcanza paroxismos de vida en el éxtasis y en la embriaguez, hierve de ardores orgiásticos y orgásmicos...” (Morin, 1999, 23).

El ser humano es un “*Homo Complexus*” (Morin, 1974) en quien se conjugan la racionalidad y la irracionalidad, la emotividad con su capacidad de amar, de vivir en sociedad y, en general, todos aquellos elementos que lo hacen justa y verdaderamente humano. El hombre permanece, con base en lo anterior, en un diálogo constante, de doble sentido, con su entorno social, cultural y biológico. Siendo hombre, tiene la capacidad de influir en su ambiente, de transformarlo, pero a la vez está condicionado por

todo aquello que lo rodea y aún así continúa siendo un ser individual que vive el milagro de la existencia y que intenta que ésta sea trascendental, a través del uso de su acción personal y social sustentada en el libre albedrío, que puede servir a propósitos nobles o ruines -lo cual en ambos casos hace parte de su humanidad- y que debe ser observado con una visión total.

Si hemos dicho que el ser humano es complejo, y que se desenvuelve socialmente en un medio determinado, para el caso que nos ocupa el entorno organizacional, vale la pena entonces señalar también con un poco más de detalle la forma en la que el hombre interactúa con este entorno. En primera instancia, debemos señalar que lo hace a través de su personalidad (Murillo, 2002), claro está, si lo observamos desde la perspectiva psicológica, la cual está indudablemente marcada por factores biológicos, socio-culturales y de aprendizaje, que se manifiestan en el comportamiento del hombre. En su actuar se encuentran rasgos de personalidad que determinan la manera como percibe el ambiente, que establecen su capacidad de adaptarse a las diversas situaciones y cumplir con las exigencias que subyacen a su estadía en el mundo organizacional.

En segunda instancia, el hombre utiliza sus rasgos de personalidad y sus habilidades para involucrarse en la dinámica social de la empresa, siendo influenciado para tomar decisiones o influenciando él dicho proceso, según sea su posición jerárquica en la organización. Finalmente, en tercera instancia, la organización se convierte para el ser humano en el medio de acceso a la estructura social; la forma en que se desarrollan las operaciones en las organizaciones y las retribuciones individuales que se obtienen, todas ellas hacen que el hombre termine acoplándose a lo le exige la sociedad, la cual incluso puede llegar a determinar sus propias perspectivas de vida. La organización es entonces el entorno en el cual el hombre desarrolla el diálogo referente a la dualidad entre su emotividad y su racionalidad, en el cual se manifiesta como ser humano con sus sentimientos y emociones y se hace un ser social; donde puede obtener reconocimiento y ciertos objetos materiales que pueden proporcionarle una sensación de bienestar.

Dado que en el hombre complejo se entrelazan la racionalidad y la emotividad, ambas reflejadas en el comportamiento mostrado en el contexto organizacional, vale la pena buscar cuál es el punto en que los componentes humanos llegan al 'equilibrio' (dinámico para el caso que nos ocupa), ese fuerte incentivo que hace que los hombres manejen su razón para procurar entender las altas exigencias que les plantea el contexto organizativo y que transforma sus sentimientos para otorgarle un sentido a su permanencia en las mismas. Aquél fin que se persigue por parte de los individuos, que nos conduce a crear organizaciones y a trabajar en ellas.

Me he planteado la posibilidad de que tal incentivo pueda hallarse en la búsqueda de la felicidad, que ella puede probablemente ser el motor que mueve al hombre para continuar en la lucha por la supervivencia en el contexto organizacional, debido esencialmente a que el logro de la misma puede tal vez otorgarle un sentido a la vida (en consecuencia, a la acción de los individuos en las organizaciones) una vez se ha perdido la idea de la predestinación, una vez que, como Nietzsche (2000) pusiera en boca de Zaratustra, "Dios ha muerto". En efecto, me he planteado que quizás la felicidad represente cierta clase de 'triumfo', de fundamento en el ideal de vida de los seres humanos.

3. La felicidad

Los seres humanos intentamos dar sentido a nuestra existencia buscando constantemente la felicidad, pero sin saber muy claramente en qué consiste. Ella ha sido frecuentemente relacionada con el amor, con estados emocionales, materiales y espirituales. Lo cierto es que comúnmente nos equivocamos con respecto a su concepto, y al ser él mismo erróneo, limitamos nuestra propia libertad de procurarla, de recorrer el camino necesario para alcanzarla.

Muchos filósofos han intentado definir la felicidad. Para Aristóteles "todos los hombres aspiran a la felicidad" y ella está relacionada con la posibilidad de realizar en forma perfecta lo que cada quien busca en el marco de la virtud y en el uso de la razón; para Epicuro se alcanzaba mediante el placer. En el

medievo, la figura de Dios subyace a toda forma de felicidad, lo que se refleja en la filosofía de Santo Tomás que la entiende como "gozo de la verdad" o amor a la verdad, que por supuesto está representada en Dios. Kant ligó la felicidad a la virtud en lo que llamó el "sumo bien", al que subyace la verdad; mientras que para Nietzsche existía un tipo de felicidad en los despreocupados por la vida que viven en la comodidad y el placer, y otro que consiste en enfrentarse a los retos de la vida para incrementar la energía vital.

Así pues, pueden enumerarse diferentes concepciones acerca del concepto, pero si bien los grandes filósofos han intentado establecer uno que defina claramente lo que es la felicidad, me resulta interesante también ahora definir lo que ella no es. En mi opinión, no consiste en materialismo, banalidad, egoísmo o interés por la tenencia de objetos o posiciones, ni tampoco satisfacción de necesidades fisiológicas, aunque todos estos elementos puedan de uno u otro modo generar diversas sensaciones de bienestar. La felicidad podría definirse aquí como esa sensación de paz e inclusive de alegría, que se produce cuando hay crecimiento interior del ser humano en su propia individualidad, cuando hay armonía en la experiencia de vida. No está sujeta a ataduras materiales y rompe fundamentalmente el egoísmo cuando ese "progreso" personal se refleja abiertamente y se comparte con otros.

Tal vez en virtud de nuestra individualidad, de nuestro libre albedrío, de las diferencias culturales que nos caracterizan y de las propias circunstancias de cada momento, los seres humanos nunca llegaremos a ponernos de acuerdo con una única y definitiva definición de felicidad; lo que es cierto es que seguramente todos continuaremos buscándola de uno o de otro modo y que tal falta de consenso no puede convertirse en un impedimento para intentar concebirla y procurar constantemente su alcance.

Estando de acuerdo con que la felicidad puede ser llegar a ser el objetivo común del hombre, entonces habrá que entender que ella es buscada en el ámbito donde el hombre se desarrolla. Uno que ya hemos definido como fundamental es ciertamente el organizacional, por lo cual vale la pena saber si lo que

la organización, el administrador y/o el accionista busca, se ajusta a ese deseo del trabajador de encontrarla en su participación en dicho ámbito.

4. La organización como un posible camino a la felicidad

Cuando una organización es conducida por personas que se interesan por el hombre, pueden constituirse verdaderos caminos hacia la felicidad. Sin embargo, el problema que se observa en la mayoría de organizaciones es que muchos administradores, dueños o directores de corporaciones han aprovechado la 'materialización' de la felicidad para convertir diferentes privilegios otorgados en espejismos de felicidad y a su vez engañar a los trabajadores haciéndoles creer que la están alcanzando.

A través de esta manipulación de la felicidad consiguen que los trabajadores se vuelquen al logro de dichos beneficios y acepten las imposiciones de la organización, llegando inclusive a involucrarse en un proceso de 'negación' de su propia identidad, adaptando su comportamiento en función de los objetivos de la organización, de las prerrogativas que pueden conseguir al cumplirlos, pero dejando a un lado su propio crecimiento personal, definido de manera autónoma, en el marco de la individualidad proyectada a un contexto social.

Al encontrarnos un mundo lleno de imágenes, íconos y paradigmas que distorsionan nuestro sentido de la felicidad, las organizaciones se terminan convirtiendo en un vehículo que aparentemente acorta el camino hacia ella, que nos proporciona dinero y diversos beneficios en forma de pequeñas píldoras, que lentamente nos acerca a una de nuestras metas (las económicas), pero que a la vez nos aleja de propósitos más sublimes, pues si bien la consecución de objetos materiales nos proporciona cierto tipo de bienestar y placer, también minimiza nuestra capacidad de observar al otro como un igual, de pensar en él y procurar también su bienestar, de humanizar -no de economizar- nuestra interrelación con él. Es un proceso que nos adentra cada vez más en una competencia esencialmente materialista contra los demás, en la que importa tan sólo qué tiene ese otro

que yo no tenga y que me gustaría tener y viceversa, y cómo puedo yo lograr mi bienestar sin importar el de los otros.

Todo esto nos conduce al conflicto constante enmarcado en la creciente y obsesiva necesidad de suplir nuestros deseos materiales en una tendencia que se acrecienta y fortalece en la medida en la que recibimos estímulos día a día de los medios, en la que no observamos mayor rechazo por parte de nuestra sociedad y en la que la universidad permite su reproducción al aceptar de manera acrítica herramientas, planteamientos y teorías venidas de otros contextos históricos, económicos, geográficos, políticos, sociales y culturales. Es claro, en nuestra sociedad actual cada vez nos vemos más influenciados por la creencia de que los factores económicos son los determinantes casi totales de nuestra existencia en este mundo.

Por otra parte encontramos que es poco lo que los administradores conocen sobre la condición de seres humanos de los trabajadores, de sus motivaciones, sus expectativas y de su cosmovisión percibida desde la individualidad. De hecho, en la gran mayoría de los casos, a los jefes no les interesa por ejemplo lo que ocurre con las personas a su cargo después de que ellas se retiran de la organización y mucho menos les concierne si sus proyectos de vida se están viendo afectados positiva o negativamente por ésta en términos del alcance de su felicidad, sencillamente porque concentran sus esfuerzos en mantener una posición de jerarquía que les otorga poder, contrario a lo que ocurre con los trabajadores quienes en virtud de su adaptación a la organización y bajo el difundido y acríticamente aceptado espejismo de lo material, terminan a veces 'enamorado' de sus organizaciones.

Si bien al interior de una empresa prima generalmente el deseo de poder, éste es en sí mismo una ilusión que se alcanza en la medida en que nuestros privilegios son mayores a los de los demás, lo cual se hace cada vez más posible en la medida en que la posición jerárquica que se ocupa se encuentre más cerca de la cúspide de la pirámide que determina comúnmente la estructura organizacional. En efecto, ser el jefe, ganar más dinero, obtener mayores

beneficios, son elementos que configuran la meta de los ambiciosos que interpretan el bienestar material como sinónimo de la plena felicidad.

Una vez más, conviene señalar que esta es una situación que, tal vez como todo en la vida, no puede generalizarse en todas las organizaciones de todos los contextos espaciotemporales; sin embargo, es algo que puede 'sentirse' en el ambiente, algo que tal vez como el aire es invisible pero que allí está y es substancial, un hecho que determina cada vez más la interrelación entre los individuos en el contexto organizacional actual.

Cabe insistir entonces que la empresa puede ser el vehículo hacia la felicidad siempre y cuando permita el desarrollo individual de las personas que la conforman, en un ambiente donde el respeto por la diferencia se haga siempre presente, pero también que esto es posible tan sólo en la medida en que el administrador sea consciente de que está compartiendo un espacio con otros seres humanos que tienen emociones y motivaciones diferentes que deben ser aceptadas, asumidas y, fundamentalmente, comprendidas.

Es importante entender que el administrador debe dejar de lado el papel de manipulador de la felicidad para comenzar a ocupar su verdadero lugar en el soporte de los destinos de los hombres que componen la organización para ayudarlos a alcanzar su real crecimiento personal en el entorno empresarial; sin embargo es necesario examinar la forma en que el hombre ha dirigido a las organizaciones a lo largo de la historia, para comprender de una mejor manera lo que ocurre en la actualidad cuando el líder ejerce su rol y lo que en realidad debería ser.

5. El rol del administrador

Cada época viene con su propia exigencia y con sus propios problemas. Siguiendo esta dinámica es posible señalar que en cada periodo histórico el rol del administrador se ha ajustado a las circunstancias de la organización y del entorno que la ha caracterizado en cada espacio y cada tiempo.

Antes de que se realizara cualquier intento por determinar el rol del administrador en forma científica, cuando "el barco navegaba a ciegas" (por ejemplo en la prehistoria), podría imaginarse a un líder de una tribu, el más fuerte, dirigiendo intuitivamente a los miembros de su familia en las actividades de recolección, cacería o pesca, sencillamente para subsistir, u organizando labores agrícolas, un caso en el que se puede hablar tal vez de una organización semi-racional del trabajo (Ramírez, 1991), en la que se identifica que el 'liderazgo' del administrador se sustentaba en la autoridad que le daba la tradición y/o la fuerza.

En este sentido, la civilización egipcia es conocida por un gran desarrollo en su sistema de administración el cual fue casi completamente estatal, estrechamente relacionado con su religiosidad, en el cual primaba el respeto a la autoridad del faraón quien era dueño de las tierras adyacentes al Nilo, centro de la economía del imperio; otras franjas de tierra pertenecían a nobles inferiores que debían entregar parte de su producción al faraón; los esclavos y campesinos se encargaban de las labores manuales y eran los obreros de la época. En este caso el administrador era 'líder' por su condición divina.

En Mesopotamia los sumerios construyeron las primeras ciudades del mundo, después fueron invadidos por los acadios y los asirios quienes enriquecieron la cultura con sus conocimientos matemáticos para implementar un complejo sistema de planeación de las actividades conforme a sus condiciones climáticas y geográficas, algo que los obligó a construir una infraestructura avanzada para combatir los embates de las inundaciones periódicas que debían sufrir y que al final se convirtieron en su fortaleza para el perfeccionamiento de la agricultura y la ganadería. Desarrollaron el código Hamurabi, una completa compilación de leyes que evidencia la autoridad del "Patriarca" y la división del trabajo por especialización de oficios. El administrador sustentaba su 'liderazgo' en las leyes registradas en forma escrita.

Posteriormente, en la edad media, caracterizada esencialmente por la dinámica europea, surge el feudalismo, aparecen los gremios artesanales y de

comerciantes, se forman los Burgos y se da la organización y expansión de la Iglesia. En esta época el 'administrador' era identificado con el señor feudal quien ofrecía tres formas de obtener beneficios explotando al hombre a través de la manipulación de conceptos como por ejemplo la protección cuando prestaba las tierras censuales para ser explotadas por los siervos y por las cuales debían pagar altos tributos, o la falsa comunidad cuando permitía que los siervos cazaran o criaran animales en los bosques y pastos. Aquí se observa un administrador aún en cierto sentido esclavista, alguien que sencillamente recogía el producto del trabajo de otros (George, 1992). Luego, en la época de la industrialización, se podía hablar de otro tipo de relaciones de subordinación en las que el propietario de la organización era también el director de la misma (un empresario) y el directo beneficiario de cualquier utilidad que pudiera darse, sin tener en cuenta los medios que él empleara para obtener sus beneficios.

Los verdaderos intentos por dar un papel formal al administrador llegaron con la industrialización, que es cuando aparecen los teóricos clásicos de la administración. En este punto los planteamientos se enfocaron en hacer del administrador un personaje capaz de convertir a la organización en una máquina productiva, generadora de utilidades, que aprovechaba al máximo los recursos, incluyendo por supuesto al hombre, siempre en la búsqueda de la mayor productividad y eficiencia posibles.

Con la administración científica de Taylor, por ejemplo, se planteó el rol del administrador en términos de reductor de pérdidas, de optimizador de operaciones y de rentabilidad, algo que significaba, claro está, un menor desperdicio de tiempo y de recursos en general, lo cual se lograba estudiando científicamente el trabajo, midiendo técnicamente la labor para determinar cuánto se necesitaba del trabajador y, en función esto, entrenando al obrero y logrando que lo enseñado fuera aplicado directa y efectivamente en la labor para incrementar la productividad, todo en un marco de cooperación entre empleador y empleado para obtener beneficios mutuos (uno piensa y el otro hace). Aunque es rescatable el intento por hacer que el administrador capacite al hombre para un mejor desempeño, en la práctica

lo lamentable terminó siendo el hecho de poner al hombre en función de la organización, de entenderlo como una pieza más que se debe ajustar al engranaje productivo y no ofreciendo una reflexión real del administrador sobre el papel verdadero del hombre en la organización.

También planteamientos como el de Fayol fueron reiterativos en cuanto al logro de la mayor eficiencia posible; él determinó un proceso administrativo que aún hoy es enseñado sin mayores variaciones en muchas universidades: *La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*, la fórmula administrativa por excelencia; sin embargo, aquí una vez más, en la práctica del discurso también tenemos que ver al trabajador como un recurso y al administrador nuevamente manteniendo su jerarquía, sin preocuparse por permitir el verdadero desarrollo del ser humano al interior de la empresa.

Ahora bien, en la actualidad el fenómeno de la globalización, acompañado y reforzado con la revolución en las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), ha generado grandes cambios en la forma de hacer negocios y ha acelerado la forma en la que se dan las relaciones comerciales. Quien se comunica con mayor velocidad, quien llega primero al cliente por cualquier medio, es el vencedor en un ambiente en donde la competencia es cada vez más grande, en el que no se habla de mercados y competidores locales sino de escenarios y contendores de todo el mundo y en donde existe una gran fuerza y poder en aquellos que proceden de los países desarrollados.

La globalización ha impulsado al administrador a darse cuenta de la necesidad de contar con herramientas profesionales que sean pertinentes para participar hábilmente en el concierto internacional; sin embargo, es cada vez más difícil seguir el ritmo, y en el camino por prepararse para afrontar el mercado global, por competir salvajemente, los administradores se centran en los negocios y se olvidan nuevamente de las personas. De hecho, aunque ahora se tiene la posibilidad de entablar relaciones con un número mayor de personas, el trato personalizado tiende a desaparecer en la medida en que se crean

mejores herramientas de comunicación que evitan los viajes y los contactos directos con clientes, proveedores y compañeros de la misma empresa en diferentes lugares del mundo. Una nueva forma de relación humana en la que la competencia es avasalladora y el ánimo de lucro –o muy frecuentemente, en el caso de países como el nuestro, simplemente de sobrevivir– genera una prioridad por lo material, una en la que las relaciones entre los seres humanos cada vez están menos sustentadas en la interacción física y más en aquella mediada por los ambientes virtuales.

En efecto, la falta de contacto físico en cierto sentido deshumaniza la relación con aquella persona que se encuentra en el otro lado de la línea telefónica o de la fibra óptica a través de la cual se envía, por ejemplo, un memorando. Podríamos decir que si incluso se tienen dificultades para reconocer la humanidad del otro, del ‘compañero de oficina’, éstas se tornan ciertamente enormes cuando ese otro es invisible a nuestros ojos.

El olvido en el que la administración ha sumido a los seres humanos nos ha llevado al punto de delegar en otros la labor fundamental del manejo del hombre en las organizaciones. Por esta razón profesionales de otras ramas del conocimiento, primordialmente de la psicología organizacional, cada vez ganan más terreno en el campo de la gestión del talento humano, relegando al administrador a un pedestal desde el cual tan sólo observa a los psicólogos desarrollar su labor fundamental en este contexto: contribuir al desarrollo del hombre a través de las organizaciones.

Con todo, es necesario trascender el rol de simples espectadores de lo que ocurre con el hombre a través de la visión del psicólogo para llegar a apersonarnos de la problemática del ser humano en la organización. Hace falta entonces un largo camino de conscientización del administrador y de la administración sobre la importancia del hombre en el contexto organizativo, una tarea para la cual la educación resulta ser substancial. Lo que aquí se plantea hacia el futuro es un vuelco hacia la humanización de las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones, lo cual implica por supuesto una gran transformación en el rol del administrador,

quien será un ser humano formado integralmente para un ejercicio profesional adecuado en un entorno mundializado, pero que no pierde de vista al hombre que puede crecer en la organización. Pero, claro está, esto también demanda de una nueva mirada de la sociedad hacia el sistema económico, una que lo entienda desde la equidad y la inclusión social, que dé cabida a los diversos seres humanos para que se desarrollen a partir de su individualidad y del ejercicio de una autonomía responsable para con el contexto social, biológico y planetario.

Esta nueva connotación del rol del administrador como soporte del desarrollo del hombre en el entorno organizacional conlleva necesariamente el compromiso de las academias de administración, que sin lugar a dudas deben generar cambios significativos en los currículos actuales de las universidades (entendido currículo de manera integral, no simplemente como sinónimo de ‘plan de estudios’), en los que el estudio de la administración se complementa, no solo con la adición de herramientas y modas administrativas, sino con cátedras de humanidades tales como antropología, sociología y psicología, disciplinas que actualmente son vistas de forma superficial y con desdén por muchos docentes y, lo que es peor, con pereza y sub-valoración por la gran mayoría de los estudiantes, pero que contribuyen, si se las asume holística y profundamente, a la comprensión del hombre como parte integral de la organización. Es claro sin embargo que no basta con la implementación de ‘asignaturas’ de connotación social o humana en el plan de estudios; de lo que se trata, además de esto, es de entender que es un deber fundamental de los formadores actuales de administradores sembrar en la consciencia de los estudiantes la importancia del ser humano en la organización y su carácter imprescindible, su consideración como el fundamento vital de las organizaciones.

Es claro que el administrador ocupa una posición de poder y de alta responsabilidad para con el resultado económico de la organización, un lugar que le confiere autoridad y que le permite, si así lo quiere, ignorar la dimensión humana de sus subalternos; sin embargo, con una educación adecuada es posible que el administrador sea capaz de ejercer en forma idónea la profesión, algo que significa entre

otras cosas que, además de alcanzar los objetivos económicos de la empresa, debe también valorar al hombre con quien comparte este entorno y convertirse en el facilitador del crecimiento personal y del logro de la felicidad de los seres humanos que integran la organización.

6. Las relaciones humanas en las organizaciones

Las concepciones acerca de las relaciones humanas –comúnmente estudiada y algunas veces aprendida, pero no verdaderamente comprendida– que tienen la gran mayoría de los administradores está ciertamente sesgada, debido a que los conceptos de humanidad y de ser humano no han sido entendidos a plenitud. Ello se debe a que desde el propio inicio de la administración los esfuerzos por procurar el bienestar de los trabajadores se enfocaron, como hemos podido constatar, en el mejoramiento de las condiciones laborales en función del salario para los trabajadores, y en el incremento de la eficiencia para la organización, una especie de marco conductista de estímulo-respuesta en el que a mayor salario resulta esperable una mayor productividad, y en el que el bienestar del trabajador es un resultado colateral.

En efecto, desde los albores de la teoría administrativa, en los propios clásicos, encontramos esta concepción, un enfoque hacia el logro de la eficiencia a través del estudio, la formalización y la mejora de los métodos de trabajo, los procesos, el ejercicio pleno de la autoridad y otros elementos que ciertamente implicaban una manera muy simplista y periférica de ver al ser humano en el contexto organizacional. Tenemos sin embargo, también en nuestro acervo teórico, gracias a Elton Mayo, lo que se ha denominado el enfoque de las Relaciones Humanas que constituye muy probablemente el primer y más positivo intento por volcar al administrador hacia el humanismo, reaccionando contra los postulados clásicos y retomando el encargo del ser humano en el contexto de la organización. No obstante el gran adelanto que se dio con esta teoría, y como ha ocurrido con otras referentes al manejo de lo humano, aquí se presentaron nuevamente construcciones

de supuestos basados en los motivos equivocados, como veremos a continuación.

La teoría de las relaciones humanas habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador (Mayo, 1972). Tal vez lo más positivo de esta teoría estriba en el hecho de que por fin se reconoce y se difunde la influencia de los factores psicológicos y sociales en el rendimiento de los trabajadores (gracias al experimento de Hawthorne). Lo negativo es que todo se da, una vez más, y particularmente en la práctica del discurso, en función de elevar los niveles de productividad; además, se hace más énfasis en el factor grupal o social y por lo tanto no hay una consciencia real de la existencia del ser humano en tanto hombre e ‘individuo’ complejo. Todo esto termina siendo entonces una demostración de que, no obstante algunos esquemas ‘humanizantes’ de la organización han sido desarrollados en la teoría, han tenido cierto sesgo hacia la ‘humanización en función de la productividad’, no en función del bienestar integral del individuo ni de su felicidad, tal y como aquí se ha definido.

De manera que, más allá de estas teorías, que como se ha indicado están orientadas en lo fundamental al incremento de la eficiencia (entendida en términos económicos), si se quiere trascender en la búsqueda de la humanización se debe identificar cómo se dan realmente las relaciones humanas en el contexto que nos atañe, lo que de hecho podría hacerse efectuando una sencilla observación, desde una perspectiva más integral, más pluralista, democrática y holística de las organizaciones actuales, una que permita establecer cuáles son en realidad aquellos factores que las están alienando e inhumanizando, una búsqueda en la que seguramente, y una vez más, podrá encontrarse como eje de atención el ejercicio del poder.

En efecto, en tanto homo complexus el hombre, entre muchas otras dimensiones, es sociopolítico tanto en su ser como en su actuar e interactuar. Es justamente por esta razón que el poder tiene para él un gran significado y constituye una motivación para procurar, en ocasiones a costa de lo que sea,

obtener las más altas posiciones jerárquicas en las organizaciones. Este factor, que le permite al ser humano poseer status y que le otorga por esta vía la capacidad de decidir sobre objetos y personas, tal vez como una perversa extensión de nuestra natural capacidad de transformar nuestro entorno, se ha convertido definitivamente para muchos en un fin buscado permanentemente. Desde esta perspectiva, el ejercicio del poder entre las personas, esa capacidad de modificar intencionalmente o no el comportamiento del otro (Foucault, 1984), el 'poder-tener' o el 'poder-modificar' su conducta, hace parte de la condición humana y en muchos casos puede llegar a ser definitorio de la propia sobrevivencia social.

En el caso del administrador, es inevitable hablar del ejercicio del poder como una constante en su rol; éste forma evidentemente parte de su diario quehacer, es propio de su papel en el contexto organizacional el manejo de autoridad y la toma de decisiones sobre lo que posee la organización y sobre los individuos y su comportamiento. Es esto lo que lo expone una y otra vez al riesgo de traspasar la frontera entre la dirección y la coerción, y lo que lo lleva a deshumanizar sus relaciones con el otro. Y este punto es ciertamente sensible. Para establecer un límite entre la dirección y la coerción se debe entender que para las personas que se encuentran en la organización existe la constante necesidad de mantener la propia identidad, una identidad demarcada y, hasta cierto punto, alienada por la cultura organizacional, por la permanente tensión entre lo individual y lo social y por los privilegios de mantener una determinada posición jerárquica (Cruz, 2005). En virtud de esto es que la caracterización propia está frecuentemente ajustada a los mandamientos de la organización, cuya responsabilidad en buena medida recae en el administrador, y por lo tanto cualquier comportamiento que no concuerde con los lineamientos establecidos suele ser atacado en defensa de esa identidad alienada que comúnmente no tolera la diferencia, menos aún cuando dicho comportamiento contradice la imperativa búsqueda de la eficiencia económica.

Ahora bien, ya que en últimas el administrador también comparte la condición de ser humano, tiene también debilidades alojadas en su inconsciente que

se muestran al observar la diferencia en el otro, diferencia que pasa a ser una amenaza para la propia identidad y lo lleva a actuar en forma hostil en contra de éste, convirtiéndolo en su enemigo. Esto es lo que Freud (citado por Rojas, 2003, 27) denominó el 'narcisismo de la diferencia menor', que define la relación entre el narcisismo y la agresión como una forma defensiva que, puesta en términos administrativos, eliminaría la capacidad del administrador de tolerar la diferencia del otro y que genera automáticamente una reacción que violenta los derechos de aquél a quien, ante la necesidad de no continuar siendo agredido, no le queda más remedio que ajustarse a los requerimientos de la organización modificando su comportamiento para eliminar la diferencia, de modo que sucumbe a la carga de coerción que le imprime el administrador quien al final termina (y esto explica el uso que antes hemos dado al término) 'alienándolo' en detrimento de su propia individualidad.

Al rescatar la importancia del análisis organizacional a la luz del tema del poder, emergen algunos elementos adicionales que condicionan las relaciones humanas en las organizaciones, tal como se verá a continuación.

Cuando se hace un análisis de las relaciones de los individuos en la jerarquía organizacional, verticalmente se puede hablar de la relación entre el líder y el subordinado (y a la inversa), en tanto horizontalmente, de la relación entre subordinados o entre líderes, esto es, entre compañeros, entre 'iguales'. En este tipo de relaciones comienzan a notarse algunas diferencias en las prácticas humanas organizacionales. Por ejemplo, en el sentido vertical, existen barreras que bloquean el acceso del subordinado al líder, tales como las secretarías, las puertas cerradas, los títulos o la forma de nombrarse, entre otras (Rojas, 2003); barreras que sin embargo desaparecen cuando la relación se trabaja en la otra vía, por cuanto el superior siempre tiene la potestad de comunicarse sin ningún tipo de impedimento con sus subordinados. En efecto, en el momento en que el subordinado rompe las barreras y accede a la comunicación con el líder, éste establece su posición de dominio y no permite la modificación del entorno haciendo uso de sus privilegios; por el contrario, si

es el superior quien busca la comunicación con el subordinado, la consigue sin dificultad y adicionalmente cuenta con la facultad para modificar este ambiente sin mayor oposición.

Se debe decir entonces, en adición, que la motivación en el actuar del superior está dada por la necesidad de preservar su posición, por lo que es natural que sea él mismo quien interponga las barreras para el acercamiento de los subordinados, los que actúan esencialmente por la necesidad de encontrar una posición que se ajuste a sus necesidades individuales, que van por supuesto, entre otras, desde la búsqueda del reconocimiento profesional hasta el beneficio económico.

Cuando hablamos del sentido horizontal de las comunicaciones (personas que ocupan el mismo lugar en la jerarquía), el narcisismo de la diferencia menor también puede ser también un determinante, puede jugar un papel alienante de relaciones entre iguales, independientemente del nivel jerárquico en que los individuos se encuentren. Básicamente, la identidad de cada persona está alienada por la pertenencia a una organización, cualquier otro que se encuentre en su mismo nivel y que muestre alguna diferencia, por ejemplo cualidades como el talento, el empeño y la disciplina, o por el contrario, la carencia de éstas, es considerado como una amenaza en contra de la propia identidad y un obstáculo para el logro de los objetivos personales, lo que motiva a la defensa, a veces violenta, de la misma. Esta situación constituye justamente la intolerancia al otro, quien aunque puede perseguir los mismos ideales, termina viéndose como una amenaza para la permanencia en la organización o para la continuidad en el ascenso en la jerarquía.

En este punto las relaciones de comunicación suelen darse de manera informal, me explico, entre compañeros es posible establecer contacto en todo momento sin barreras, sin embargo podría decirse que existe una competencia en condiciones inmodificables por sí mismos, pues como ya se ha señalado hay en todo esto un tercero superior que interviene en la lucha, que establece las condiciones y que toma decisiones por ellos y quien en últimas define el ganador en la contienda.

Otra manera de apreciar las diferentes formas en que se presentan las relaciones humanas en las organizaciones es observando su tamaño, puesto que también existen diferencias, manifestadas en propensiones (no en leyes o generalizaciones absolutas) en el trato a los empleados cuando una organización es pequeña, mediana o grande. Cuando una organización es pequeña las distancias entre los jefes y los subordinados son mínimas, pero no inexistentes. Generalmente cuando se comienza a hacer una compañía existen grandes restricciones de tipo económico que se deben superar y no se cuenta con más que el aporte del talento humano que por ello se convierte en un factor fundamental a la luz de dichos constreñimientos monetarios. Con una planta de personal pequeña, apenas suficiente para cumplir con los compromisos de trabajo y lograr las metas iniciales de sobrevivencia en el mercado, es fácil establecer contacto directo, a diario, con cada una de las personas y por ello se crean lazos de amistad en los cuales muchas veces prima el respeto hacia el ser humano.

A medida que la organización va creciendo se observan cambios en el comportamiento gerencial que necesariamente afectan las relaciones con las personas. Paulatinamente las comunicaciones informales comienzan a formalizarse, los resultados económicos se tornan positivos y la compañía desarrolla entonces los elementos financieros que le permiten subsistir en el mercado y ampliar su infraestructura; va apareciendo entonces toda una serie de barreras físicas, de estatus, muros, secretarías, etc., y los colaboradores, si bien continúan ocupando un lugar importante, ya no son fundamentales y se tornan en fichas reemplazables; aparecen individuos que amenazan la identidad del líder y a quienes se trata en consecuencia con más dureza en aras de mantener el control y continuar ejerciendo el poder.

Finalmente, cuando la organización alcanza su mayor tamaño, las barreras físicas, por ejemplo, van más allá de las simples divisiones modulares, pasan a las amplias distancias geográficas y la compañía suele estar integrada por un alto número de colaboradores, lo que dificulta la interacción inmediata entre sus diferentes miembros. Bajo esta situación el trato directo con las personas que se encuentran alejadas

de la dirección se torna casi imposible, los contactos son esencialmente impersonales entre niveles jerárquicos debido a que es difícil establecer relaciones cercanas con personas que se encuentran en lugares distantes -por lugar, conocimiento o estatus- y sin posibilidades o interés de desarrollar encuentros directos. Aunque la existencia de herramientas tecnológicas como el Internet, las teleconferencias y otras, permitan el envío de mensajes y la comunicación entre personas que pueden encontrarse incluso en diferentes lugares del mundo, estas formas de interrelación omiten el contacto personal y eliminan el toque de humanidad que puede imprimirse cuando se tiene una comunicación cara a cara, cuando se tiene el placer de tener una conversación con una persona en quien se puede identificar su componente emocional, cuando se puede interpretar de manera acertada la totalidad del mensaje que trata de transmitir; la comunicación no sólo es verbal sino no verbal, y este complemento suele dispersarse en el uso de buena parte de los medios virtuales utilizados en las organizaciones actuales (aquellos que reducen -no eliminan- esta desventaja, como la teleconferencia, son aún costosos y, en consecuencia, poco utilizados).

Algunas empresas de gran tamaño, en la búsqueda de mejorar las comunicaciones entre los directivos y los funcionarios de diferentes rangos optan por la utilización de diversas estrategias, que van desde las visitas periódicas de los líderes a las diferentes regionales, hasta el uso de las herramientas tecnológicas mencionadas, pasando por la creación de mecanismos para fomentar los aportes de los funcionarios a la organización como por ejemplo los buzones de comunicación habilitados para que funcionarios de bajo rango envíen sus sugerencias a los altos directivos de las compañías, las líneas directas, los formatos de aportes de ideas, etc., que sin lugar a dudas pueden llegar a ser efectivos en términos de comunicación y de generación de beneficios para el clima organizacional, pero que de ninguna manera reemplazan el verdadero contacto humano, algo que conduce cada vez más a que las relaciones interpersonales (valga decir nuevamente: humanas) en organizaciones de gran envergadura tiendan a deshumanizarse en un mayor grado que en las de menores tamaños.

En virtud de lo anterior, es posible afirmar que las relaciones humanas cambian según el tamaño de las organizaciones; de acuerdo con las observaciones que he realizado directamente en las compañías en donde he tenido la oportunidad de trabajar, podría ciertamente concluir que existe una propensión a que, cuanto más grande sea la corporación, menor es el grado de humanización existente en las relaciones interpersonales. En un ambiente organizacional hipotéticamente humanizado, las distancias psicológicas entre los superiores y los subordinados deberían ser inexistentes, las relaciones humanas deberían ser de tolerancia y cercanía, un hecho que conllevaría a la creación de vínculos de amistad que siempre refuerzan la interacción cordial entre los individuos; las diferencias serían vistas más bien como una oportunidad de conocimiento que conlleva a la comprensión del subordinado o del compañero de trabajo como un igual y del cual también se puede aprender.

Lamentablemente, dado que los objetivos iniciales de empresarios los creadores de muchas organizaciones se basan principalmente en la búsqueda del bienestar propio en términos económicos, es difícil encontrar al otro como un amigo; por el contrario, ese otro con su diferencia, tal y como aquí lo hemos señalado, se convierte en una figura amenazante que busca sencillamente arrebatarle la posición que mantiene, de la cual hay que defenderse, a la que hay que mantener 'a raya', e inclusive, ante el gasto que representa su permanencia en la compañía, al que se puede tachar como un obstáculo para el logro de los objetivos económicos planteados y, por esta vía, justificar su expulsión.

7. La humanización de las relaciones interpersonales

He hablado sobre los errores que hemos cometido los administradores relegando a los seres humanos al plano de instrumentos que se utilizan para conseguir objetivos organizacionales, sobre lo que representa el ser humano y su búsqueda constante de felicidad y sobre cómo el administrador puede convertirse en el soporte para el crecimiento personal de las personas. Es pertinente aún sin embargo ha-

cer claridad sobre algo en lo que no se ha ahondado hasta el momento: me refiero a la humanización.

Es preciso aclarar que la humanidad está relacionada con todo aquello que proviene del hombre, lo que se deriva de él, sea bueno o malo. Tal y como lo señala Romain Gary “la palabra humanidad comporta inhumanidad: la inhumanidad es una característica profundamente humana” (citado por Morin, 2003, 16). Los hombres hemos sido capaces de crear las más hermosas obras de arte para ser apreciadas por toda la raza humana, pero también hemos desarrollado las armas más mortíferas, hemos participado en guerras, en exterminios de otros seres humanos y no humanos- y continuamos haciéndolo por nuestra capacidad de crear y destruir; y todo, querámoslo o no, hace parte de nuestra humanidad, de la identidad humana. Esta dualidad es inherente al hombre: así como lo bueno y lo malo nos pertenecen, los actos humanos e inhumanos también nos son propios; la inhumanidad es también humana y prevalecerá mientras exista el hombre. El punto está entonces en controlar el grado en que ésta se da, conociéndola a fondo, al menos en el contexto de las organizaciones, para hacer que las relaciones interpersonales sean, en consecuencia, menos ‘inhumanas’.

¿En qué consiste entonces la ‘inhumanidad’? A partir de la citada teoría de Freud sobre el narcisismo de la diferencia menor, puede deducirse que se trata de todo acto desarrollado por el hombre que niega la individualidad del otro y que lo concibe como una amenaza para su identidad y para sí mismo, utilizando de manera consciente o inconsciente la diferencia hallada en aquél para mantener la supremacía a través de la agresión (Rojas, 2003, 27). La persistencia y aumento de los actos ‘inhumanos’ en las organizaciones en la época actual es el fruto de un proceso de transformación de la ‘inhumanidad’, derivada de la propia evolución del hombre en el mundo y de su concepción sobre sí mismo.

En efecto, así como el rol del administrador se adaptó a cada época y a cada tipo de organización que debió manejar, sus actos inhumanos también se dieron de diferentes formas en distintos periodos de tiempo. En edades primitivas los actos ‘inhumanos’

se caracterizaron por la violencia física, fruto de la necesidad básica de sobrevivir en un medio hostil que apenas comenzaba a ser dominado. Con el incremento de la racionalidad y la aparición de la escritura, las leyes respaldaron los abusos de poder, los trabajadores/esclavos aportaban su esfuerzo diario sin recibir más que lo básico -a veces menos- para su sustento y el de sus familias. En la edad media la esclavitud pasó a disfrazarse con el nombre de servidumbre y el nombre de Dios fue usado para relegar a los más pobres a la sumisión y a soportar los despotismos del señor feudal. En la época industrial el hombre fue condenado a sufrir las más grandes injusticias, largas jornadas de trabajo bajo condiciones insalubres (Ramírez, 1991). En la época moderna, los actos ‘inhumanos’ prevalecen pero no son reconocidos como tales pues hemos aprendido a disfrazarlos bajo trajes de preocupación por el bienestar, programas de desarrollo humano y falsas prácticas de ética administrativa. Se habla incluso del resurgimiento del hombre y del respeto por el mismo pero en la realidad se le maltrata y se le obliga a transformar su identidad en función de cumplir con los objetivos que la organización le ha trazado.

Podríamos decir que la ‘inhumanidad’ entonces, como la energía, no desaparece, se transforma y hace parte de la naturaleza de los hombres; pero lo importante es que estamos comenzando a ver la luz en el camino, que podemos observar el pasado para construir un futuro diferente, un devenir en el cual el ser humano esté por encima de los egos, de los intereses económicos y de las ansias de poder que caracterizan a muchos líderes de hoy. No podemos caer, sin embargo, en el exceso de ingenuidad y pensar que el simple planteamiento de ideas como las que se expresan en el presente escrito acerca de la humanización en un contexto como el organizacional van a cambiar radicalmente el estado actual de las cosas, el respeto por la esencia del hombre; pero sí podemos al menos considerar loable la intención de manifestar la necesidad de comenzar, a través de esfuerzos como éste, a aportar ‘pequeños granos de arena’ para despertar al menos la consciencia de los administradores que se están formando, de los que están formando a los administradores y de los que, en ambos casos, están por venir.

Referencias

- Blanchard, K.; Hersey, P. y Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (1981). *Administración de Recursos Humanos* (1ª Ed.), Bogotá: McGraw Hill Latinoamericana.
- Cruz Kronfly, F. (2005). *Nuevo pensamiento administrativo*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Etkin, J. (2003). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Fayol, H. (1990). *Administración Industrial y General*. México: Herero Hermanos, Sucs., S.A.
- Focault, M (1984). *Un Parcours Philosophique*. París: Gallimard.
- George, C. S. (1992). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice-Hall.
- Hellrieger, D.; Slocum, J. W. y Woodman, R. W. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Jiménez V., A. (2002). *Stakeholders una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: análisis de un caso colombiano*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). *Administración, Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de la Civilización Industrial*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.
- Monroy, L. (Comp.) (2000). "La estructura del ser humano y su relación con el proceso administrativo". En: *De lo Humano Organizacional*. Cali: Universidad del Valle. Pp. 18-55.
- Morin, E. (2003). *El método V. La humanidad de la humanidad*. Madrid: Cátedra.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- Morin, E. (1974). *El paradigma perdido: Ensayo de Bioantropología*. Barcelona: Kairós.
- Morin, E. (1995). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Murillo V, G. (2002). "Dimensiones psicosociológicas en el análisis de las organizaciones contemporáneas, de lo humano organizacional". En: *Revista cuadernos de administración*. N° 27, ¿humanismo organizacional? nuevas perspectivas. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración. pp. 218-234.
- Nietzsche, F. W. (2000). *Así habló Zaratustra*. Madrid: JM Ediciones.
- Platón. (2005). *La república*. Bogotá: Unión.
- Ramírez, C. (1991). *Teorías y enfoques sobre administración*. Bogotá: Unisur.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rojas R, W. (2003). *Modernidad & inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.