



**MESA REDONDA
LA HUMANIZACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO**

**LA HUMANIZACIÓN DE LA EMPRESA ¿UNA FALACIA,
UNA UTOPIA, UNA TENDENCIA O UNA REALIDAD?**

JUAN HUAYLUPO ALCÁZAR

Profesor del Sistema de Estudios de Posgrado y Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica

I. EL PASADO, EL PRESENTE Y EL FUTURO

El futuro siempre ha sido en la historia una aspiración humana y más particularmente del poder. Conocer el futuro serviría para organizar y adecuar el presente para su uso utilitarista por parte de las personas y las organizaciones. Sin embargo, esa consideración no pertenece al campo de la ciencia, aun cuando si a las creencias, tan arraigadas en colectividades que no logran controlar las condiciones del presente ni de su devenir cotidiano. La incertidumbre ha sido la fuente para las más diversas creencias que incluso han generado auténticos negocios.

Otra perspectiva es aquella que supone que la realidad futura es moldeable, como la arcilla en manos del alfarero. Esta posición que imagina controlar todos los sucesos y eventos de la realidad futura, es una práctica presente en el quehacer administrativo de inspiración mecanicista, que desde hace mas de un siglo tiene continuidad en la burocracia de nuestros días. La vocación transformadora del ser humano, el creador de las circunstancias de su cotidianidad,

como también lo postulaba Ortega y Gasset, no supone el control absoluto de los acontecimientos, puesto que la complejidad, heterogeneidad y la colectividad de los actores hacen imprevisible los procesos de la realidad social.

La práctica humana en sociedad indudablemente ha transformado la realidad y de modo relativo la ha moldeado en razón de determinados patrones establecidos, los cuales pueden ser culturales, ideológicos o poderes existentes en las sociedades. Pero, suponer que las realidades se transformen por la voluntad exclusiva y excluyente de determinados intereses privados, es imaginar una determinación absoluta, que los regímenes mas tiránicos no han logrado, ni la ciencia lo ha evidenciado.

Sin duda, el devenir de la realidad tan sólo es aparentalmente caótico, dado que tiene una regularidad condicionada por su pasado y por la naturaleza y peculiaridad del fenómeno, pero también por el presente que tiene la posibilidad de redefinir relativamente su pasado. Esto es, tampoco el presente depende de modo exclusivo del pasado, luego



tampoco el futuro le pertenece plena ni absolutamente al presente y al pasado.

Ese futuro del que ocupa la presente mesa redonda, tendrá también la capacidad de redefinir el presente que no alcanzamos a comprender plenamente, por la convulsión y la vorágine de los acontecimientos imprevisibles o inesperados para muchos, así como por la participación de cada vez más y más diversos actores incorporados a la lógica del mercado, de la guerra, de la cultura y del poder en nuestra aldea mundial.

En el futuro vivirá parcialmente nuestra vida anterior, como también parcialmente apreciamos las tendencias que quizás serán predominantes en el mañana. El pasado en el futuro y el futuro en el presente, parecen ser polos de un mismo proceso.

II. LAS ORGANIZACIONES UNA EXPRESION DE NUESTRA HUMANIDAD

La vida social del ser humano se expresa por su capacidad organizativa. Esa facultad de crear y de pertenecer a muchas organizaciones permite la realización humana en colectividades sociales.

La interdependencia de las labores y la diversidad de funciones orgánicas en las sociedades, es también un producto relativo de las complejas relaciones con otras organizaciones nacionales y mundiales.

Las organizaciones no son estructuras que sean ajenas a sus creadores ni a los medios sociales donde nacen, crecen, se reestructuran o mueren, ellas son productos sociales e históricos. Esto es, analizar las organizaciones desde esta perspectiva, supone redefinir los estudios y clasificaciones sustentadas en sí mismas o en comparación con otras, para ser apreciadas desde el contexto que posibilitó su surgimiento y existencia. Asimismo, para comprender las complejas relaciones presentes en las organizaciones, es necesario reinterpretar sus teorías, las cuales de ninguna manera constituyen expresiones modélicas como los grupos y sociedades puedan o deban estructurarse. La historia de las interpretaciones de las organizaciones no es la historia de las organizaciones¹.

La cultura, el poder, las intencionalidades, necesidades, etc., son sólo algunos de los elementos que están presentes en cada organización. En este sentido, de ninguna manera las organizaciones podrían ser relaciones técnicas² como

¹ Conocer las distintas concepciones sobre las organizaciones, indudablemente es importante, porque su análisis revela las visiones existentes sobre ellas y destaca algunas de las formas como los grupos y sociedades, se han articulado para responder colectivamente a las exigencias de las circunstancias y épocas, pero de ninguna manera se reducen a ellas.

² Los modelos mecanicistas simplifican e ignoran las complejas relaciones sociales y de poder existentes en las



tampoco para prefigurarlas antes que nazcan.

Las organizaciones son expresiones colectivas gestadas ante circunstancias particulares que trascienden las voluntades individuales. Estos entes sociales se corresponden con las épocas y con las sociedades, porque han surgido ante condiciones particulares y por ser útiles y necesarias a esas circunstancias. Así, las transformaciones de los contextos sociales inciden de modo directo en la consistencia y pertinencia de las organizaciones. El contexto no constituye el ámbito de su devenir, es parte de su propia existencia.

El vínculo organización y sociedad, sintetiza las relaciones históricas y

organizaciones. Saint-Simon, discípulo y continuador de Augusto Comte, y antes que Taylor y Fayol, afirmaba que la humanidad debía pasar "... del gobierno de los hombres a la administración de las cosas". La reducción de las relaciones sociales y de poder como un subproducto de las cosas, es una idea que ha tenido abundantes seguidores en la historia del pensamiento sobre las organizaciones y las sociedades. Incluso en nuestros días la sobrevaloración de las tecnologías o las técnicas en los procesos individuales y colectivos del trabajo y del desarrollo de las empresas y sociedades es un pensamiento predominante en el mundo de los negocios, la administración y también en la formación universitaria. Las relaciones sociales e históricas son las que otorgan significación y supeditan a las técnicas empleadas en las organizaciones y las administraciones.

culturales de cada época. Desde esta perspectiva, las organizaciones no son ajenas ni neutras con las condiciones del medio social, pero se tendría que explicitar, de modo complementario, que la formalización, aceptación y funcionamiento de las organizaciones, es la aceptación de sus facultades por parte de los otros. El poder que otorga direccionalidad a las organizaciones, no sólo es una capacidad social interna, sino también es su reconocimiento por otras organizaciones o segmentos de la sociedad.

Las organizaciones se reproducen no sólo, por la voluntad de sus miembros y por su capacidad de supeditar a los individuos que las conforman, sino también por ser útiles y funcionales a sectores en la heterogeneidad de las sociedades. Luego, hay una capacidad externa a la organización que contribuye a reproducirla, como a validarla ante los individuos y otros entes colectivos. Un Estado, una empresa, un partido político o un grupo mafioso, no subsisten exclusivamente por voluntad propia, su poder o su capacidad de reproducción política, económica o ideológica, se encuentra fundada socialmente.

Asimismo, es posible afirmar que el surgimiento de una organización en un medio particular implica una relativa ruptura con las formas orgánicas preexistentes. Las nuevas organizaciones ante distintas circunstancias representan diferentes propósitos, intereses y aspiraciones de los grupos, contribuyendo a la



complejización y heterogeneidad de la sociedad.

En el quehacer académico y empresarial se ha ignorado la determinación de las organizaciones como expresiones de prácticas sociales diferenciadoras de lo cotidiano y del devenir político de las sociedades. Las organizaciones públicas y privadas han sido apreciadas como expresiones unitarias, independientes y hasta autárquicas. Por ello, se ha criticado acremente unas veces al Estado y otras a las empresas privadas nacionales y mundiales. En otras ocasiones se han interpretado las organizaciones como manifestaciones de los individuos, de esta manera se magnifica el rol del dirigente, del presidente, del gerente, del líder, para negar o invisibilizar a las colectividades, culturas y sociedades. Los premios al gerente del año, las encuestas sobre los individuos, gobernantes, delincuentes o futbolistas, así como, la abundante literatura administrativa sobre como ser individuos exitosos, son algunas de las manifestaciones superficiales y falaces para comprender las sociedades, los Estados, las empresas y el propio comportamiento de los individuos.

III. LAS ORGANIZACIONES CONTRA LA HUMANIDAD

Las organizaciones son productos de su tiempo y espacio, son individuales y sociales simultáneamente. La socialización y su humanidad se encuentran en correspondencia con

los tiempos. Las formas organizativas del pasado o de sociedades atrasadas nos parecen deshumanizadas, tiránicas, arbitrarias y absurdas, lo cual no deja de tener sentido, dado que las apreciamos e interpretamos desde nuestro tiempo social. Por ello quizás, los colonizadores europeos veían a los indígenas como aberraciones culturales. Sin duda estaban equivocados, pero impusieron con la cruz y la espada, formas de vida ajenas y extrañas a los espacios sociales indígenas y obtuvieron como resultado algo distinto a las organizaciones y a las metrópolis colonialistas³.

La cultura, la ideología e incluso las teorías convertidas en "cárceles de larga duración", son reproductoras de formas de sociedad y de poder, o dicho de modo inverso, los poderes prevalecientes, aun cuando perversos contra la sociedad, viven en la cultura de los pueblos y naciones. El poder racista, despótico y sanguinario nazi estaba en el medioevo y en la cultura alemana.

La particularidad de las organizaciones para responder y reproducir los momentos originarios de su constitución social, permite comprender su funcionalidad pero también su precaria capacidad para adaptarse a las transformaciones en los mercados, las sociedades o de segmentos sociales que las validan, así como, su incompatibilidad para

³ Resultan interesantes y sugerentes al respecto los análisis efectuados en la obra de José Carlos Mariátegui.



dar cabida a nuevos poderes y distintas exigencias sociales.

Las organizaciones como entes articulados para determinados propósitos, que reproducen poderes y relaciones con su medio, no están preparadas para la redefinición de las condiciones de su gestación originaria. Es esta característica la que permite imaginar la creación de organizaciones empresariales "humanizadas" o de modo más concreto "flexibles", "inteligentes", adecuadas y dinámicas a los cambios, o la de desarrollar estructuras menos jerarquizadas y piramidales o democráticas en los procesos de trabajo.

Pensar en la posibilidad de crear nuevas organizaciones, más participativas, democráticas y funcionales, que no alienen ni subordinen al ser humano a intereses que atenten contra su vida, la sociedad y el medio ambiente y que además sean respetuosas de las culturas y de las aspiraciones de los pueblos, es indudablemente el punto de partida para pensar la empresa y la sociedad aún inexistente, o mejor dicho, es imaginar las organizaciones que desde nuestro presente no tienen posibilidades de existir⁴. Esto de

⁴ La sobreponderación de la racionalidad y la imaginación de un mundo mejor, valoradas en sí misma y de manera individualista, ha creído que es condición suficiente para la transformación de las organizaciones y el mundo. La omisión de la historia, de la cultura, de las voluntades y aspiraciones de los grupos y sociedades en las capacidades de

ningún modo supone que podamos construir en el presente las organizaciones del futuro, porque el futuro no nos pertenece ni podemos dominarlo. Sin embargo, imaginar nuevas empresas y sociedades es una aproximación a su posible concreción, como un sentimiento colectivo crítico que redefine nuestros pasado en el presente.

El cambio en las organizaciones, en su actuación interna y externa, es una necesidad permanente por el dinamismo en las orientaciones y aspiraciones de los sujetos que las integran, por las alteraciones en los medios en el que cumplen sus funciones sociales y por el contexto mundial de los acontecimientos que afectan su devenir. Sin embargo, ellas han cosificado los momentos de su constitución originaria con normas y relaciones sociales de poder. Por tanto, es una contradicción cotidiana conservar los patrones y condiciones que las crearon y por otro lado ser capaces de responder a las necesidades del cambio. Es la confrontación de poderes y de influencias colectivas, con los poderes que son exclusivos y excluyentes.

transformación, ha apreciado lo social como objeto alienable y maleable a las ideas encarnadas en sujetos con poderes ajenos y extraños a las colectividades. El poder apreciado como un atributo de cosas o individuos en sí mismos, es una concepción errada que tiene seguidores en la práctica organizativa y en el quehacer académico universitario.



Las organizaciones constituyen expresiones particulares de las fuerzas que modelan las relaciones locales y mundiales, o dicho desde una perspectiva complementaria, la obra de la humanidad es producto de las diversas capacidades y formas organizativas de los pueblos, naciones y sociedades⁵.

La humanidad está en sus organizaciones. Es un peligro y un atentado contra sí misma y contra el planeta el hecho de que esa humanidad privilegie lo privado frente a lo público, que pondere la rentabilidad y productividad generando pobreza y degradación mundial de los recursos de la naturaleza, no obstante es una realidad que no podemos negar ni ocultar.

La revalorización de las cotizaciones en las acciones de las empresas ante el despido masivo de trabajadores o ante la invasión y bombardeos de pueblos, así como la conversión de

⁵ La posibilidad y capacidad organizativa, como expresión de la libertad de los individuos y de la colectividad, no ha sido una característica presente a lo largo de la historia de las formaciones sociales. La manifestación de la voluntad asociativa de los individuos en contextos de libertad e igualdad jurídica entre las personas, tuvo una constitución particular en la historia, aun cuando las organizaciones siempre han existido como una cualidad social del ser humano. La extensión y masificación de las capacidades organizativas ha correspondido al momento constitutivo político e ideológico del capitalismo.

sociedades y personas ricas en recursos y conocimientos, en objetos de intereses privados transnacionales, son algunas de las expresiones predominantes en las empresas y en la hegemonía mundial.

La sociedad contemporánea es quizás la que más riqueza ha generado de todos los tiempos, pero también la que más pobreza ha creado.

La libertad de los individuos y de las empresas no puede ser absoluta, es social por estar pautada y condicionada por los otros y por las circunstancias históricas y coyunturales en los ámbitos del ejercicio de esas libertades⁶. La acción de un poder privado que anule o elimine las libertades individuales y organizativas de los otros, sin duda será el momento del fin de la libertad, de la democracia y del derecho igualitario. No es posible la convivencia entre la libertad y riqueza de pocos, con la esclavitud y pobreza de muchos.

La múltiple dimensionalidad de lo social compromete y subordina a las organizaciones a las condiciones que gestaron su nacimiento, evolución y desarrollo. La privatización de las utilidades y de los beneficios generados socialmente, separa lo privado con lo público. Así por ejemplo, la competitividad en los

⁶ Benito Juárez al expresar que “El respeto al derecho ajeno es la paz”, introduce la posibilidad de expresar de otro modo la igualdad y el derecho a la libertad individual.



precios de los productos norteamericanos se logra con la mayor contaminación atmosférica del planeta⁷, degradando el precio del trabajo y transfiriendo sus desequilibrios al mundo a través del precio de su moneda⁸. Los ciudadanos del mundo pagan con su salud, dinero y pobreza la rentabilidad de esas empresas y el poder de la potencia mundial.

La globalización ha puesto en evidencia poderes o capacidades diferenciadas de las organizaciones mundiales, para lograr o imponer sus propósitos privados a otras

⁷ En la reunión efectuada en Bonn, Alemania (marzo, 2001), Estados Unidos de Norte América se negó a ratificar el Protocolo de Kyoto, como lo recuerdan las protestas japonesas contra Bush en su reciente visita (febrero, 2002). El Protocolo que busca obligar a los países industrializados a reducir la emisión de gases dañinos a la salud y el medio ambiente. Sin embargo, el país que genera la mayor contaminación con gases nocivos del mundo, se niega a suscribir y someterse a ser controlado y fiscalizado por cualquier normatividad que vele por la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad de la vida en el planeta. El poder hegemónico mundial y el individualismo posesivo del liberalismo contemporáneo, niega cualquier compromiso con las sociedades, pero exige que el mundo participe en favor de su interés nacional, empresarial y militar.

⁸ Brenner, Robert. "El desarrollo desigual y la larga fase descendente: las economías capitalistas avanzadas desde el *boom* al estancamiento, 1950-1998". Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, 1999.

organizaciones y sociedades del mundo. La globalización empresarial esta destruyendo la legitimidad social y las libertades que posibilitaron su constitución, crecimiento y expansión organizativa. Asimismo, el proceso económico mundial, integrador y a la vez disociador, esta siendo efectivo en la destrucción de lo público, lo ciudadano y lo humano, así como ha debilitado al Estado encargado de velar por esas facultades, derechos y libertades.

Evidenciar estas realidades podría crear una nueva conciencia colectiva que redefina de modo definitivo las organizaciones y las empresas que atentan contra la humanidad. La conciencia colectiva crítica puede ser el modo como modifiquemos este presente y sus tendencias, hacia uno mundo mejor para toda la humanidad.