

## **¿ES NECESARIO HUMANIZAR LAS EMPRESAS?**

### **IS IT REALLY NECESSARY TO HUMANIZE COMPANIES?**

**Salvatore Moccia**

Facultad de Derecho, Empresa y Ciencias Políticas  
Universidad CEU Cardenal Herrera

---

#### **RESUMEN**

En épocas como las que estamos viendo, cuando todas las herramientas de gestión empresarial han fracasado, o se ha demostrado que no eran tan útiles como cuando se anunciaron, ¿es, de verdad, necesario hablar de humanización de la empresa? Respondiendo con una sola palabra a esta pregunta, diría: Sí. No solo es necesario humanizar la empresa sino indispensable, siempre que las empresas quieran seguir siendo competitivas.

**PALABRAS CLAVE:** Humanización de la empresa; personas y beneficios; trabajo; bienes intangibles; valores y virtudes.

#### **ABSTRACT**

In these days, when all the managerial and financial instruments have failed, is it really necessary to talk about the humanization of companies? Answering in one word, I would say yes. It is not only necessary to talk about the humanization of companies but indispensable if companies want to be competitive in the long run.

**KEYWORDS:** Humanization of the firm, people and benefits, work, intangible assets, values and virtues.

---

**Correspondencia:** Calle Luís Vives, 1, 46115 Alfara del Patriarca – Valencia (España).  
salvatore.moccia@uch.ceu.es; +34.625.818380

***Un e-mail (posiblemente) real:***

*“Como parte de la nueva forma de gestión que, en su momento, ya anuncié que se iba a ir introduciendo, y como parte de otras mejoras que se irán produciendo, quiero comunicar que ayer le he rescindido de forma instantánea el contrato de trabajo a JA (maquetación). Simplemente porque, en mi opinión, ciertas actitudes, comportamientos y otras circunstancias no se adaptaban a lo que yo espero a partir de ahora de quien trabaje aquí.*

*Anteriormente, la semana pasada, rescindimos también por inadecuación la colaboración con MC (logística).*

*Esta será, a partir de ahora, la tónica a seguir: con aquellas actitudes, comportamientos o actuaciones (profesionales o personales) que me parezcan inadecuadas, sean de la persona que sean, o de la función o de la categoría que sean, adoptaré el mismo procedimiento: rescisión inmediata de contrato. Quiero, además, reiterar que aquí las estrategias de negocio las marco yo, las decisiones sobre lo que se hace o no se hace, lo que tiene o no prioridad, las tomo yo y, en general, la división la dirijo, por lo menos de momento, también yo. Cosa que parece que algunos miembros de esta altamente democrática comunidad no acaban de entender. Pero, sin duda, acabaremos entendiéndonos”*

## **0.- Introducción.**

En épocas como las que estamos viendo, cuando todas las herramientas de gestión empresarial han fracasado, o se ha demostrado que no eran tan útiles como cuando se anunciaron, ¿es, de verdad, necesario hablar de humanización de la empresa? Respondiendo con una sola palabra a esta pregunta, diría: Sí. No solo es necesario humanizar la empresa sino indispensable, siempre que las empresas quieran seguir siendo competitivas.

El e-mail con el que he comenzado este escrito es un ejemplo posiblemente real de la deshumanización de muchas empresas. Palabras como aceptación, desarrollo personal, innovación, creatividad, motivación, ilusión, compromiso, armonía, bienestar, a menudo se ven sustituidas por rescisión inmediata, miedo, individualismo, despotismo, etc. El verdadero problema es que todavía existen empresarios o economistas que piensan que poner a la persona como centro de la empresa, redundará en menores beneficios para la empresa.

Se trata, en general, de empresarios acostumbrados a trabajar según el modelo fordista, en el cual cada trabajador es solamente una pieza – fácilmente sustituible – de un puzzle físicamente complejo. De hecho, la bandera propia de esta clase de empresarios es la siguiente frase de Henry Ford: “¿Por qué cada vez que pido un par de manos vienen con un cerebro incluido?” Esos empresarios se equivocan en dos cosas:

a) Plantean un dilema entre persona y beneficio. Pero el solo hecho de plantear este dilema es algo sospechoso de falta de humanidad: porque equivale a plantearse si cabe utilizar a unas personas solo como medio para que otras obtengan un beneficio económico. Si se parte del respeto a la dignidad de la persona (y no se puede no partir de esa base) solo cabe un planteamiento coherente: la empresa tiene como fin servir al bien común de la sociedad y, más en concreto, al desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Ese servicio es, sin duda, económico, y para poder servir necesita beneficios. Pero es un servicio a las personas, a todas las personas que forman la empresa y a todas las personas de la sociedad. El fin de la empresa es, por tanto, la persona. La búsqueda de beneficios económicos es un medio para servir a la persona.

b) Pensar que poner como centro a la persona redundará en la reducción de beneficios. Lo que demuestra la experiencia es que las empresas que ponen en el centro el bien de la persona y, por tanto, el bien común suelen alcanzar mejores resultados económicos (por ejemplo, Southwest Airlines, Costco, Antevenio)

Por otro lado, también es cierto que, gracias sobre todo al impulso que ha recibido la responsabilidad social corporativa, está surgiendo un nuevo humanismo empresarial, enfocado a descubrir el núcleo vital, el motor de las empresas, que empiezan a presentarse como hogares para un trabajo digno. Efectivamente, lo que las actuales turbulencias económicas y financieras nos están enseñando es que las empresas –si quieren superar la prueba del tiempo- tienen que utilizar modelos organizativos en los que la dimensión humana pueda ocupar el lugar privilegiado que le corresponde.

### **1. El trabajo, actividad específicamente humana.**

El trabajo es una actividad específicamente humana. Con su trabajo, el hombre puede perfeccionarse como persona y prestar a la sociedad un importante servicio. Con esta perspectiva, corresponde al hombre la misión de hacer que las condiciones del trabajo sean realmente humanas, no alienantes.

Desgraciadamente, como el e-mail del comienzo nos muestra, todavía no podemos decir que el ámbito laboral tenga en todas partes las condiciones

adecuadas para que el hombre trabaje con dignidad, alegría y buen humor. Nuestras organizaciones son demasiado individualistas, arrogantes, soberbias y con pocos objetivos comunes. Y la causa de todo esto es el mismo hombre ya que, como bien es sabido, las empresas son estructuras inmateriales, construcciones artificiales que, por si solas, no hacen nada, no actúan. Las empresas solamente actúan *a través de las personas que las componen* y, por supuesto, a través de sus almas y conciencias.

Es el hombre –tenga la función o la categoría que sea- quien debe convertir el ámbito de trabajo en un lugar donde cada uno pueda encontrar un sentido a lo que hace y, sobre todo, donde cada uno sea respetado por el hecho mismo de ser persona.

Solamente el hombre puede elegir el rumbo de una organización. O bien el rumbo al miedo, que conlleva depresión laboral, ansia, estrés, falta de ilusión y compromiso; o bien el rumbo a la humanización empresarial, que conlleva ilusión, compromiso, creatividad, innovación, armonía y, sobre todo, lealtad y confianza.

## **2. ¿Es necesario humanizar una empresa humana?**

Sí, y, de hecho, las experiencias de empresas de Estados Unidos y de algunos países escandinavos demuestran que no sólo es posible compaginar una economía eficaz y un ambiente de trabajo digno y humano, sino que es necesario atender a la cuestión de la humanización de la empresa si la empresa quiere ser y mantenerse competitiva a largo plazo. Podemos definir a la empresa –muy brevemente- como una organización económico-social compuesta por personas y medios materiales y técnicos, que tiene el objetivo de conseguir unos fines a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Ahora bien, no todas las organizaciones económico-sociales son iguales. Hay organizaciones que priman los elementos tangibles sobre los intangibles (la primacía de las “maquinas” sobre las personas queda bien representada en la película de Charlie Chaplin *Tiempos Modernos*), y hay organizaciones que priman el elemento humano, la verdadera fuente de todo clase de innovación y creatividad.

El economista Stefano Zamagni afirma que *“una organización de mercado que sepa estimular los comportamientos pro-sociales, en vez de mortificarlos, tenderá a operar de manera más eficiente, reduciendo substancialmente el nivel de los costes de transacción relativos a su funcionamiento y, sobre todo, de manera más feliz, es decir, más satisfactoria para todos”*.

En la misma línea, pero no desde una perspectiva teórica, sino más bien desde el punto de vista de su aplicación directa a la realidad empresarial, encontramos al ex presidente de la compañía aérea Southwest Airlines, una empresa con más de 35.000 empleados, que suele obtener al final de cada año beneficios más altos de la media de su sector. Este alto directivo señala con frecuencia que, para su empresa, “el negocio de los negocios son las personas”; no los accionistas, ni los clientes, sino los trabajadores. Herb Kelleher justifica esta afirmación señalando que si la empresa cuida y se preocupa del bienestar de todos sus trabajadores – o, dicho de otra forma, humaniza el ambiente de trabajo - ellos cuidarán y se preocuparán de los clientes de la compañía; los clientes, a su vez, sintiéndose cuidados, elegirán de nuevo la misma compañía aérea a la hora de volar; y esto, finalmente, conllevará el beneficio de los accionistas.

Por tanto, la experiencia de Southwest y de muchas otras empresas anónimas nos indican que es necesario humanizar la empresa, ya que en la personas reside – de verdad – la clave para la creación de la ventaja competitiva. De hecho, el economista americano Amar Bhidé, analizando la procedencia de las ideas innovadoras que habían dado lugar a la creación de las 500 empresas americanas con más altos márgenes de crecimiento (año 1989) notó que el 71% de las innovaciones habían surgido de la mano de personas dedicadas a mejorar una idea encontrada en el trabajo anterior, mientras que solamente el 4% se debía a una sistemática búsqueda de oportunidades de negocio (o, mejor dicho, del proceso formal de I+D).

### **3. El centro: no el cliente, sino el trabajador**

La situación económica actual nos indica –como ya se ha subrayado en la introducción- que ha llegado la hora de rediseñar los modelos organizativos y

concentrarnos en aquellos modelos en los que la dimensión humana pueda volver a ocupar el lugar privilegiado que le corresponde.

La competencia corre a mucha velocidad, y la única forma de estar siempre por delante es contar con unos trabajadores leales, honestos y comprometidos con el proyecto empresarial. El punto crucial en este asunto es entender que la ventaja competitiva reside en la capacidad de aprender y reaccionar más rápidamente que los competidores y que esto solo depende de las personas. De hecho, las batallas decisivas de la empresa actual no se libran en las complicadas estructuras mercantiles o burocráticas, sino en el territorio humano, en el ámbito de las personas.

Como señala Alejandro Llano, *“la gran contienda que se aproxima es la batalla de la calidad. Pues bien, cada día está más claro que la fuente de toda calidad se halla en la vertiente humana del trabajo en las organizaciones. De ahí que la cuidadosa atención a las personas singulares se haya convertido en una exigencia inexcusable. Las máquinas, incluso las más sofisticadas, son las mismas para todos. Lo que marca la diferencia es la calidad intelectual y la ética de las personas”*.

En la misma línea, el psicólogo Schneider, volviendo a poner de relieve la importancia de las personas en el trabajo, apunta que hemos intentado cambiar las organizaciones modificando sus estructuras y sus procesos cuando, en realidad, son las personas las que tienen que cambiar.

Indudablemente, son las personas las que constituyen el lugar de trabajo. Es preciso volver, por tanto, a las personas, de donde toda innovación surge y a donde toda innovación retorna. Es necesario facilitarles apoyo, confianza, motivación y medios para que pongan al servicio de todos su competencia profesional, su capacidad creativa, a fin de que sean -como tienen que ser- el auténtico motor del cambio.

El elemento humano representa, ciertamente, la fuente más importante de la ventaja competitiva y, sobre todo, es el impulsor de la transformación completa del ambiente de trabajo. La búsqueda de súper especialista, del súper talento, tiene que ser sustituida, al fin y al cabo, por la búsqueda de personas que, contando con una

seria formación profesional, tengan corazón, unos valores que permitan realizar un trabajo bien hecho, ilusión, en un ambiente de confianza y lealtad. Y, sobre todo, de personas que, en los momentos difíciles, son capaces de arremangarse, sacrificarse y buscar soluciones para salir de las dificultades. En definitiva, se trata de pasar de lo que los economistas llaman “intercambio de mercado” al “intercambio social”. Mientras que en el primer caso los dos actores (empresa y trabajador) buscan unos niveles de beneficios óptimos, en el “intercambio social” entran también en juego ciertos elementos inmateriales, como la lealtad, la honestidad, la vocación, la ilusión, etc. Ahora bien, el trabajador estará dispuesto a implicarse en un intercambio social solo cuando la empresa le aparezca como un sujeto moral que se preocupa realmente de las personas y quiere decididamente atender a la cuestión del bienestar de sus trabajadores.

#### **4. La clave es cada persona, no las estructuras.**

Siempre me ha gustado una frase de Enzo Ferrari, el fundador de la fábrica de coches deportivos de lujo “Ferrari”: “Las fábricas están hechas, primero, de hombres; luego, de medios técnicos; y, por último, de paredes”. Ponía así de relieve que el componente humano es, indudablemente, la parte más importante y valiosa de la empresa. El hombre, el trabajador, visible o invisible, de cualquier rango y título, merece especial atención, pues la persona, a diferencia de un motor o de una nave industrial, reacciona a los *inputs* y a los estímulos que recibe del ambiente de trabajo.

La pregunta a la que tenemos que responder es la siguiente: ¿No podría mejorar el ambiente de trabajo si cada uno se esforzase por pensar más en los demás? Seamos realistas: el ambiente sólo mejora si cada miembro de ese ambiente trata de mejorar personalmente. No existen estructuras mágicas que hagan buena a la gente. Las estructuras organizativas pueden ayudar o ser obstáculo. Lo más importante no es la estructura de la empresa, sino el corazón de cada persona, su capacidad para superarse, para salir de su egoísmo y tender una mano a los demás, dando siempre por supuesta su excelente preparación profesional.

Por otra parte, las personas que piensan de verdad en los demás son las únicas que consiguen cambiar las estructuras injustas.

Esta es, sin duda, la clase de organización empresarial que necesitamos: unión de hombres con valores, sostenidos por una cultura empresarial adecuada, que gestionen las empresas con la actitud de resolver los problemas, que aprovechen todo lo que sea bueno y positivo, que sean realistas, que no se asusten ante las dificultades y que busquen siempre, con iniciativa, el modo de poner las cosas en orden. En resumen, empresas más humanas donde los trabajadores representan la clave para ir siempre un paso por delante.

## 5. ¿Qué es el humanismo empresarial?

El humanismo empresarial hace referencia a la enorme importancia que asumen los valores morales en la economía. El gran teórico del *management*, Peter Drucker, advierte justamente que el *management* “*tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y desarrollo – y eso lo define como algo humano-. (...) El management está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal*”.

De acuerdo con esta visión, el Premio Nobel de Economía Amartya Sen, durante una conferencia en la Universidad de Valencia, señaló que “*los códigos morales son parte integral del funcionamiento económico, y pertenecen de manera destacada a los recursos sociales de una comunidad. La economía moderna ha tendido a abandonar totalmente estos aspectos de los sistemas económicos. Hay buenas razones para intentar cambiar ese abandono y reintroducir en la corriente principal de la ciencia económica este componente crucial de la actividad de una economía*”.

Esto se debe, básicamente, a que el proceso económico se fundamenta en el acuerdo entre dos partes para intercambiar algo. El intercambio implica necesariamente unas condiciones físicas - la presencia física del bien o servicio que se intercambia – y unas condiciones psicológicas, como la voluntad de intercambiar y la voluntad de respetar el acuerdo. Y es precisamente aquí, en el campo de las condiciones psicológicas, donde tienen que intervenir los valores morales.

De hecho, son cada vez más los economistas que coinciden en señalar la importancia de los valores morales en la economía, poniendo de relieve que los valores afectan a los siguientes campos:

- proceso estratégico;
- ética empresarial;
- proceso operativo;
- conflictos y relaciones interpersonales;
- calidad de las relaciones de trabajo;
- elección de la carrera y progresión;
- motivación e implicación de los trabajadores.

Uno de los padres de la teoría de la organización, Chester Barnard, afirmaba, ya en el año 1962, que *“las organizaciones perduran en proporción a la amplitud de la moral que las dirige. Las bases para una cooperación duradera son las previsiones, los objetivos a largo plazo y, sobre todo, los altos ideales”*. El famoso teórico de la gestión empresarial aseguraba además que la clave del éxito consiste en transmitir a los empleados un sentimiento de pertenencia a la empresa y fuertes valores éticos (lógicamente, se trata de transmitirlos, sobre todo, con ejemplos prácticos, y no a fuerza de repetir). De hecho, los valores éticos son la base para construir la confianza considerando que la confianza no es algo que ocurre por casualidad, sino que la creamos nosotros mismos a través de nuestras relaciones, incluyendo las relaciones en los negocios. Como justamente afirma el gran filósofo de la empresa Robert Salomón, la confianza representa la virtud empresarial esencial; la virtud sin la cual no podrían darse los negocios, ni sociedad civilizada alguna.

Por eso, lo sensato es volver a modelos económicos basados en valores morales, ya que, como afirma Benedicto XVI en su encíclica *Caritas in Veritate*, *“el desarrollo es imposible sin hombres rectos, sin operadores económicos y hombres políticos que vivan fuertemente en su conciencia la llamada al bien común”*.

Entre los expertos a nivel internacional que defienden la necesidad de una empresa más humana y más volcada al bienestar de las personas (*“no sólo es posible compaginar la felicidad en el trabajo y la productividad, sino que es*

*necesario atender a la cuestión de la felicidad si la empresa quiere ser competitiva*”) está Stefano Zamagni. Este economista, preguntándose cuál es la organización económica más apta para afrontar los desafíos del futuro, pone de relieve la extrema importancia de las personas en las organizaciones y, sobre todo, la necesidad de reintroducir los sentimientos en los sistemas económicos. De hecho, Zamagni subraya que los sentimientos siempre han estado presentes en la teoría económica. Para justificarlo, recuerda que Adam Smith, el celebre economista, autor de *“Las riquezas de las Naciones”*, es también autor de otro libro, menos famoso, pero no menos importante, que lleva por título: *“Teoría de los sentimientos morales”*, en el cuál critica la concepción utilitarista de la economía. Smith reconoce que cuando la tristeza o las enfermedades nos obligan a reflexionar sobre lo que, en realidad, necesitamos para ser felices, el poder y la riqueza se ven tal como en verdad son: *“gigantescas y laboriosas máquinas destinadas a proporcionar unas cuantas insignificantes comodidades para el cuerpo y que pueden en todo momento estallar en mil pedazos y aplastar entre sus ruinas a su desdichado poseedor”*.

## **6. Valores y virtudes.**

La solución al problema expuesto por Smith es la introducción de los valores y virtudes en la teoría económica, comenzando por la prudencia (*“de todas las virtudes la más útil al individuo”*), la humanidad (*“no puede haber una sociedad floreciente y feliz cuando la mayor parte de sus miembros son pobres y desdichados”*), la justicia (*“la justicia es siempre violada cuando uno es privado de aquello a lo que tenía derecho... el triunfo de la injusticia destrozará por completo la sociedad”*), la generosidad (*“no se es generoso sino cuando de algún modo preferimos otras personas a nosotros mismos, y sacrificamos algún interés propio grande e importante a otro interés igual de un amigo”*), y, finalmente, el espíritu público (*“si en una sociedad toda la riqueza está concentrada y es propiedad de un pequeño número de personas, no puede haber estabilidad: tarde o temprano se produce el colapso”*).

## **7. ¿Qué se debe hacer para que las empresas sean más humanas?**

Lo que resulta indispensable es que los empresarios/directivos entiendan que las personas no se conquistan con dinero, sino con un ambiente verdaderamente humano donde se trabaje más por la ilusión del trabajo bien hecho, que por los objetivos financieros a corto plazo. El trabajo excelente, al fin y al cabo, siempre tiene su merecida recompensa.

El problema que ahora hay que plantearse es cómo crear un ambiente de trabajo verdaderamente humano. Pienso que las claves, básicamente, son dos:

- por una parte, se necesitan trabajadores formados no solo en conocimientos científicos y técnicos, sino también y sobre todo en actitudes y valores;
- por otra, se requiere que todos los componentes de la sociedad laboral sepan reconocer y fomentar positivamente esas actitudes y valores, evitando así el fenómeno que los psicólogos llaman “disonancia cognitiva”, es decir, el sufrimiento de una persona por sentirse coaccionada a adoptar comportamientos que entran en conflicto con sus convicciones éticas y religiosas.

Para conseguir el segundo objetivo, es indispensable que la gestión empresarial se ocupe de:

1. Expandir los objetivos de la empresa, incluyendo el bienestar de la comunidad.
2. No actuar egoístamente, tratando de crear valor a largo plazo.
3. Eliminar las patologías de la jerarquía formal, permitiendo la liberación de los conocimientos y la imaginación de los trabajadores.
4. Introducir el concepto de generosidad y de cuidado de los demás.
5. Sentir la responsabilidad de la felicidad de los trabajadores en el trabajo.
6. Reducir la desconfianza en las empresas y en los empresarios en general.
7. Aprender a tener el tiempo conveniente para pensar antes de actuar.

8. Trabajar para crear o mantener una buena reputación, como segunda fuente más importante para la creación de la ventaja competitiva.

Todo esto implica varias exigencias:

- a) La primera de todas: que la actividad económica, el negocio, debe supeditarse a la ética, pues el bien más grande de la persona es el bien ético, el que corresponde a su dignidad de persona. Supeditarse a la ética quiere decir lo siguiente:
- que la empresa defiende de modo institucional los valores en las relaciones entre los componentes de la empresa y en las relaciones con los clientes, etc.
  - que todas las personas que trabajan en esa empresa se empeñan en vivir los valores éticos en su trabajo: la honradez, la veracidad, la justicia, etc.
  - que las condiciones de trabajo y el ambiente general de la empresa sean los adecuados para que la persona trabaje como corresponde a su dignidad.
- b) La segunda: que los empresarios/directivos gestionen a las personas con la actitud de espíritu de servicio y no con palo y zanahoria.

Como bien subraya el empresario Enrique de Sendagorta, el líder tiene que ir primero, dar los primeros pasos e invitar a los demás a seguirle. El líder tiene que sentir la pasión insuperable por hacer el bien y ser justo en todo. El líder tiene que ser ejemplar en el trato humano y poner el corazón en sus trabajadores. Y, finalmente, el líder tiene que ser virtuoso (su primera virtud tiene que ser el amor) y servidor de los demás. Como decía Platón en la República, *“así, pues, Trasímaco, resulta evidente que ningún arte ni gobierno dispone lo provechoso para sí mismo, sino que, como veníamos diciendo, lo dispone y ordena para el gobierno, mirando al bien de éste, que es el más débil, no al del más fuerte”*.

## 8. La sabiduría.

Humanismo empresarial es ejercer el liderazgo y gestionar los recursos humanos a través de personas que sepan conocer el hombre y que, además, tengan una capacidad de analizar y evaluar los distintos elementos del complicado mundo actual.

Es curioso comprobar que algunas de las empresas que mejor están capeando la crisis actual están dirigidas por directivos no licenciados en ADE sino en Filosofía. Por ejemplo, el año pasado el Premio Especial Directivos Plus en la categoría PYME se entregó a Joshua Novick, fundador de la empresa de marketing on-line Antevenio (término que, en latín, significa -mira qué casualidad- "anticiparse"). Joshua Novick tiene una licenciatura en filosofía, como también Donald R. Keough, ex Director de Coca Cola y autor del libro "*Los diez mandamientos para arruinarte*". El directivo sostiene en su libro que no todos los fracasos se deben a errores estratégicos, sino que el fallo real se encuentra, como observó Shakespeare, en las personas que lideran las empresas.

Los hechos me sugieren que el enfoque filosófico consigue conectar mejor los puntos entre los intereses contrapuestos, las distintas "sabidurías", en un esfuerzo por crear una sinergia. Y, efectivamente, la palabra filosofía significa "amor a la sabiduría", y al mismo Heráclito, filósofo griego del hace más de 2700 años, se le atribuye la afirmación que conviene que los hombres sean sabedores de muchas cosas. Por tanto, creo que las empresas de hoy necesitan volver a reflexionar sobre la importancia del ser humano, a través de un enfoque filosófico de los problemas. No todos los problemas son de igual relevancia, y no todos nos necesitan la misma atención. El enfoque filosófico nos ayuda a ampliar nuestra comprensión a través de la profundización de nuestras creencias, nuestros valores, nuestro carácter y nuestra forma de ser personas, de ser líderes y, sobre todo, de vivir una *vida buena*.

Cuando por la mañana nos levantamos, depende de nosotros la decisión de levantarnos con el pié derecho o con el izquierdo; depende de nosotros la decisión de relativizar los problemas, de no asustarnos ante las dificultades ni ante los defectos de los demás, de buscar siempre, con iniciativa, el modo de solucionar los

problemas, de saber aprovechar todo lo que sea bueno y positivo y, finalmente, de adoptar la actitud positiva de superar las dificultades en lugar de crear otras nuevas.

## **9. ¿Qué relación existe entre la empresa más humana y el beneficio empresarial?.**

En la empresa más humana el beneficio es necesario e indispensable para dar continuidad a la empresa, ya que sin beneficio no existiría la misma empresa. Pero el beneficio no representa el fin último de la actividad empresarial, sino un medio necesario para alcanzar el desarrollo integral de las personas que componen la organización y, finalmente, para participar en la construcción del bien común.

Dicho de otra forma, no se trata de humanizar la empresa para adquirir más beneficios económicos. Se trata, más bien de crear empresas más humanas porque eso es lo bueno para todos y cada uno. Cuando, por el contrario, se busca el beneficio como fin en sí mismo, éste se coloca en el centro de la empresa y se convierte en el ídolo al que todos deben rendir culto, deshumanizando toda clase de relación. Entonces sucede que cualquier medio es bueno si tiene como resultado el aumento de beneficios.

El Papa Juan Pablo II ha intervenido en esta cuestión haciendo notar en su encíclica *Centesimus annus* que *“la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera (...) Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa”*.

Los beneficios representan un indicador importante: si la empresa produce beneficios es que los factores productivos han sido utilizados de manera adecuada. Pero no es el único indicador a tener en cuenta en una empresa “humana”.

## **Conclusiones.**

El humanismo empresarial invita a las empresas y sus directivos a reconsiderar la importancia de las personas, y a crear ambientes de trabajo dignos en lo cuales los trabajadores puedan desarrollarse integralmente.

El humanismo empresarial es una invitación a volver a las personas, de donde toda innovación surge y a donde toda innovación retorna; y a facilitarles apoyo, confianza, motivación y medios para que se pongan a pensar. Las leyes, las normas y las estructuras organizativas pueden ayudar o ser obstáculo.

El humanismo empresarial es una forma de ser líder o de ser empresario basada más en el carácter que en los estereotipos de los manuales de los aeropuertos; una forma que consiste en ser más proclive a conocer el hombre y a tratarlo como tal, de manera que el hombre, el trabajador, responda con motivación, ilusión, lealtad y confianza.

Finalmente, el humanismo empresarial nos invita a recordar que *“no solo de pan vive el hombre”*.

*“En la casa del justo que vive de la fe y aún peregrina lejos de la ciudad celestial, incluso los que mandan sirven a aquellos a quienes parecen mandar. La razón es que no mandan por afán de poder, sino porque tienen el ministerio de cuidar de los demás; no son los primeros por soberbia, sino por amor, para atenderles”*<sup>1</sup>

## **Bibliografía.**

- ALVIRA, R., (1990), “¿Qué es el humanismo empresarial?”, en Cuadernos de Empresa y Humanismo, n. 17.
- BENEDICTO XVI, (2009), Encíclica “Caritas in Veritate”, Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- BHIDÉ, A., (2000), “The origin and evolution of new Business”, Ed. Oxford University Press.
- de SENDAGORTA, E., (2008), “El humanismo en el liderazgo empresarial”, *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. XI, n. 2, pp. 13 – 32.
- DAHLGAARD, S. et al. (1998), “Core values: the precondition for business excellence”, *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 4&5, pp. 51-55.

---

<sup>1</sup> San Agustín, *De civitate Dei* XIX, 14

- DRUCKER, P. F., (1954), "The practice of management", Harper & Row Publishers, New York.
- DRUCKER, P., (1995), "Las nuevas realidades", Ed. Edhasa.
- FRY, L.W. (2003), "Toward a theory of spiritual Leadership", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, nº 6, pp. 693-727.
- FUQUA, D., NEWMAN, J., (2006), "Moral and ethical issues in human systems", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 58, n. 4, pp. 206-215.
- HEIL, G., BENNIS, W., STEPHENS, D., (2002), "El pensamiento visionario de Douglas McGregor. La dirección humana de la empresa", Oxford University Press.
- JUAN PABLO II, (1991), "Encíclica Centesimus annus", Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- KEOUGH, D., (2008), "Los diez mandamientos para arruinarte", Ed. Lid.
- LLANO, A., (1990), "Actualidad del humanismo empresarial", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, n. 26.
- LLANO, A., LLANO, C., (1999), "Paradojas de la ética empresarial", *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. I, n. 1.
- MCDONALD, P., GANDZ, J., (1991), "Identification of values relevant to business research", *Human Resource Management*, Vol. 30, n. 2, pp. 217-237.
- MÉNDEZ, J. M. (2008), "¿Crisis económica o crisis de valores?", *Cuadernos de Pensamiento y Cultura*, UNUM SINT, Número 11 – Invierno 2008.
- MOCCIA, S., TRIGO, T., (2010), "Exire, cómo salir de la crisis moral y económica", *CincoDias*, 11 de marzo, p. 19.
- MOCCIA, S., TRIGO, T., (2009), "Trabajar con buen humor en la empresa y siempre", EUNSA Ed., Pamplona.
- NYBERG, D., (2008), "The morality of everyday activities: not the right, but the good thing to do", *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, pp. 587-598.
- O'FALLON, M., BUTTERFIELD, K., D., (2005), "A review of the empirical ethical decision-making literature 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, pp. 375-413.
- SCHNEIDER, B., (1987), "The people make the place", *Personnel Psychology*, Vol. 40, pp. 437-453.
- SEN, A. (1997), "Economics, business principles and moral sentiments", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7-3, pp. 5-15.
- SEN, A., KLISBERG, B., (2007) "Primero la Gente, una Mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado", Ed. DEUSTO, Barcelona, España.
- SMITH, A., (1759), "Teoría de los sentimientos morales", Fondo de Cultura Económica, México D.F.
- SOLOMON, R., C., (2001), "El papel esencial de las virtudes en la empresa", *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. IV, n. 2, pp. 355-374.
- ZAMAGNI, S. (2007), "L'Economia del bene comune", Città Nuova, Roma.
- ZAMAGNI, S., (2000), "Humanizar el mercado: propuestas para la sociedad post-industrial", *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. II, n. 2, pp. 439-467.
- ZAMAGNI, S., (2008), "¿Es posible compaginar la competitividad de la empresa con la felicidad?, en "La Ética en las estrategias empresariales del Siglo XXI", Fundación ETNOR, Valencia.