

# Empresa y calidad humana

**Autor:** Raimon Ribera  
ESADE

## Resumen

El texto indaga sobre la noción de calidad humana, con un especial énfasis en su relación con los valores y en la diferenciación entre sensibilidad, espiritualidad y calidad humana. Una vez precisada la noción, situándola en un plano algo más preciso que la comprensión habitual del término, analiza su posible incidencia en el ámbito empresarial, especialmente en el terreno de la fiabilidad del trabajo personal, en la facilitación del trabajo en equipo o en red, en la potenciación de la creatividad y en la generación de cohesión empresarial. Aborda asimismo la relación de la calidad humana con la motivación personal y su incorporación como criterio en la configuración y funcionamiento de equipos profesionales.

*Palabras clave:* Calidad humana, sensibilidad, espiritualidad, valores, motivación.

## Abstract

This contribution starts with a discussion of the notion of human quality, specially underlining its relationship with values and its distinction from the notions of sen-

sitivity and spirituality. Once the notion is clarified in terms that go somewhat beyond the standard understanding of the term, its possible incidence in the corporate field is analyzed, with special attention to four fields: the reliability of personal work, the facilitation of team work, the promotion of creativity and the generation of corporate cohesion. It also refers to the relationship between human quality and personal motivation, as well as its inclusion as criteria in the configuration and operation of professional teams.

*Key words:* Human quality, sensitivity, spirituality, values, motivation.

Recibido: 03.07.07

Aceptado: 23.01.08

---

## I. Introducción

En un trabajo del año 2006<sup>1</sup> hacía referencia a la noción de “calidad humana” (entendida como un modo de ser, una combinación de conocimiento, criterio, sensibilidad, equilibrio y profundidad que permite a la persona encarnar una serie de valores). El presente texto pretende abordar el tema relacionándolo con el ámbito empresarial. Para fundamentar la hipótesis de la aportación positiva que supondría la referencia a la calidad humana para la dinámica empresarial<sup>2</sup>, se procurará profundizar en la definición de calidad humana, para señalar posteriormente posibles caminos de incidencia de la misma en la orientación de la empresa.

Dando por descontado que una empresa debe ser económicamente viable<sup>3</sup>, ha sido propuesta en estos últimos años la noción de “responsabilidad social de la empresa”<sup>4</sup>, en la que ésta es vista en relación con el entorno social, constatándose como la manera de relacionarse con dicho entorno puede (y debe) repercutir significativamente y de modo positivo en la dinámica interna de la empresa<sup>5</sup>. La reflexión en torno a la relación entre empresa y calidad humana propone un itinerario en cier-

---

<sup>1</sup> “Treballar l’esperit”, dentro de *Catalunya: reptes ètics*, A. Castiñeira y M. Calzina coordinadores, Fundació Trías Fargas, Barcelona 2006. El presente texto es en parte una reelaboración de lo allí presentado.

<sup>2</sup> Posición que choca con un prejuicio ampliamente difundido, implícita y explícitamente, en el mundo empresarial: que a la empresa sólo le importa el rendimiento de la persona, su desempeño de la tarea, y que le es indiferente su calidad humana (incluso puede considerarse preferible un bajo nivel de la misma).

<sup>3</sup> La identificación de la viabilidad económica con la maximización del beneficio es tan habitual como cuestionable. Dicha maximización puede entrar en conflicto con otros aspectos clave para la viabilidad global de una empresa. La amplia franja existente entre viabilidad económica y maximización del beneficio permite la existencia de distintas estrategias empresariales.

<sup>4</sup> Ver las amplias y potentes aportaciones de Josep M. Lozano desde ESADE al respecto.

<sup>5</sup> Incluimos la denominada responsabilidad ambiental de la empresa dentro de la responsabilidad social, de la que puede considerarse un aspecto específico pese a su relevancia y características peculiares.

to modo simétrico: se trataría de una dinámica motivada por razones internas de la empresa que repercutiría positivamente en el entorno.

Se considerará que la calidad humana es relevante para la dinámica de la empresa como mínimo a cuatro niveles:

*a) La fiabilidad del trabajo personal*

Las personas que aspiran a un incremento de su calidad humana son más dignas de confianza en lo que se refiere al trabajo bien hecho, a la transparencia, al rigor en el cumplimiento de los compromisos asumidos. Trabajar con personas de mayor calidad permite aligerar los mecanismos de control y ofrecer garantías en aquellos aspectos donde los controles de eficiencia son difíciles o no son posibles.

*b) La facilitación del trabajo en equipo/en red*

Las personas que aspiran a un incremento de su calidad humana son más capaces de trabajar en equipo o en red, y generan vínculos más sólidos y duraderos con sus compañeros, vínculos presididos por la lealtad, la fiabilidad, la sinceridad, la confianza.

*c) La potenciación de la creatividad*

Los equipos o redes formados por personas abiertas a un crecimiento en calidad humana son más capaces de generar nuevas ideas y de estimular la imaginación de sus miembros.

*d) La generación de cohesión empresarial*

La calidad humana es un generador de cohesión, capaz de desarrollar un tipo de motivación interna que va más allá del miedo o la ambición como motivadores. Forma parte de los intangibles que consolidan la relación efectiva y afectiva de los miembros de la empresa entre ellos y con la empresa.

Antes de abordar la cuestión de la calidad humana como potenciadora de la dinámica empresarial y ver como pueden las empresas incorporar criterios de calidad humana en la configuración de sus equipos profesionales, parece pertinente profundizar en la noción de calidad humana, ya que, si bien parece obvia, presenta matices que hay que abordar de entrada.

## **II. ¿Qué es la calidad humana?**

### **II.1. La definición**

Se considerará a la calidad humana como una combinación de conocimiento, criterio, sensibilidad, equilibrio y profundidad que genera personas serenas, coherentes, fiables, capaces de asumir y poner en práctica los valores fundamentales.

La noción de calidad humana es un concepto históricamente cambiante, una estructura en la que hay elementos que desaparecen y otros que se incorporan, alrededor de un núcleo más estable. Los componentes de este núcleo deberían ser consi-

derados básicamente como elementos favorecedores de la calidad humana, sin tener el carácter de imprescindibles (dicho de otro modo: se puede acceder a la calidad humana sin alguno de estos componentes), aunque también es cierto que, según como, pueden ser considerados como rasgos característicos, como trazos definitorios, de la calidad humana (en otras palabras: que quien accede a la calidad humana fácilmente posee bastantes o la totalidad de dichos componentes). Entre ellos destacan los cinco siguientes: 1) la armonía interior, 2) la sensibilidad al dolor ajeno, aparejada con una capacidad de implicarse en iniciativas para reducirlo, 3) la aspiración a alcanzar mayores niveles de aproximación a lo deseable en el ámbito del proyecto de vida personal, 4) la sensibilidad a la grandeza y belleza del mundo y 5) la capacidad de aceptación de las situaciones percibidas como indeseables pero no modificables. Este núcleo más estable se traduciría en la encarnación de ciertos valores fundamentales (honestidad, bondad, generosidad, compasión, solidaridad, dignidad, etc.) que pasarían a formar parte de estas “características más transtemporales” de la calidad humana.

La calidad humana se manifiesta, por una parte, como un mirar el mundo desde la profundidad o desde la distancia; una mirada serena, lúcida, penetrante, comprensiva, benevolente. Sería un punto de vista, una actitud, una manera de ser. Por otra parte, se presenta como una dinámica de aspiración, un itinerario de crecimiento personal, de maduración.

Al definir la calidad humana aparecen dos tendencias. Una de máximos, que incluye todo aquello que en una época determinada forma parte del ideal humano. En este caso, sensibilidad y espiritualidad podrían quedar incluidas, así como moralidad, buena formación intelectual y física, ingenio, elegancia, profesionalidad, habilidades, etc. Y otra de mínimos, que opta por una noción de calidad humana diferenciada de los aspectos mencionados, concebida como un núcleo irradiante difícil de acotar pero que otros pueden percibir y uno puede desarrollar (en este trabajo se utilizará esta opción de mínimos).

Es posible que la noción de “calidad humana” propuesta derive de una aspiración a definir un ideal humano sin recurrir al ámbito ético/moral o al ámbito religioso/espiritual (sería así una versión “actualizada” de nociones como “virtud” o “santidad”). El cambio social lleva a veces a la necesidad de utilizar nuevos términos para antiguas problemáticas, términos que pueden ayudar a romper prejuicios, que pueden dar acceso a realidades que por otros caminos resultarían de difícil aproximación. Puede haber, pues, una relación entre el uso de la noción de “calidad humana” y la secularización de la sociedad (su autonomización respecto al ámbito religioso/espiritual). Pero ello no tiene porqué suponer una descalificación de la noción.

Hay que recordar también algunos aspectos complementarios que permiten una aproximación más exacta a la noción de calidad humana. En primer lugar, hay que indicar que no todo el mundo tiene desplegada su calidad humana a un mismo nivel

o grado, pero que ésta está presente en todas las personas como potencial, como capacidad no activada.

En segundo lugar, hay que recordar que la calidad humana no es equivalente a la dignidad intrínseca de la condición humana (Machado lo formulaba certeramente: “*Por mucho que valga un hombre, nunca tendrá más valor que el de ser hombre.*”). Se trataría de la “modestia” de la calidad humana: no pretende ser aquello que da valor al ser humano.

En tercer lugar, hay que señalar que la calidad humana no puede medirse, no hay “indicadores” cuantitativos de calidad humana (aunque sí hay indicios que la revelan). Ello dificulta su objetivación y su toma en consideración (quizá solamente quien es sensible a la misma puede captarla o valorarla, puede detectar estos indicios).

En cuarto lugar, es oportuno diferenciar la noción de calidad humana de la de comportamiento intachable. En muchos momentos y aspectos se da una coincidencia entre las prácticas derivadas de ambas nociones, pero se puede ser una persona con calidad humana y tener comportamientos atípicos, heterodoxos desde el punto de vista de las prácticas socialmente más aceptadas. Asimismo, toda persona (y por lo tanto también las que aspiran explícitamente a mejorar su calidad humana) puede tener debilidades o cometer errores. Es posible, pues, decir que la calidad humana lleva a aspirar a la bondad y al comportamiento intachable, pero con plena conciencia de las limitaciones de la condición humana; o que la calidad humana lleva a mantener tenazmente la aspiración a la bondad pese a la conciencia de las propias imperfecciones y limitaciones. La calidad humana aspira a que la persona no tenga que forzarse a hacer el bien, sino que pueda cambiarse a sí misma de tal manera que el bien le sea fruto espontáneo (cambiar el propio corazón de piedra a carne, en expresión del salmista); la calidad humana aspira a una reconfiguración profunda de las estructuras mentales, de la personalidad, del “modo de ser”.

Gandhi afirma: “La identificación con todo lo viviente es imposible sin autopurificación. Sin autopurificación, la observación de la Ley de la No-Violencia no es más que un sueño vacío. Nadie puede hacer el bien si no es desde el corazón.”<sup>6</sup> Tagore ya sugería esta dirección en el 184 de sus “Pájaros perdidos”: “El que se preocupa demasiado por hacer el bien no tiene tiempo para ser bueno”. Es la línea que llevaba al Maestro Eckhart a afirmar: “La gente no debería preocuparse mucho por lo que hace, sino que debería preocuparse más por lo que es. Si la gente fuera buena, su naturaleza y sus actos lo mostrarían. Si eres justo, así son tus obras. No pienses en vestirte de santidad en los hechos, la santidad depende del ser. No es la obra la que nos santifica, sino nosotros los que santificamos la obra.”<sup>7</sup> Perspectiva apuntada por

<sup>6</sup> GANDHI; Mahatma. *Mi vida es mi mensaje. Escritos sobre Dios, la verdad y la no violencia*. Santander: Sal Terrae, 2003, pág. 79.

<sup>7</sup> ECKHART, M. *Die deutschen und lateinischen Werke: Deutsche Werke* (V. Stuttgart, 1971), p. 198.

el Nuevo Testamento: “Así, todo buen árbol da buenos frutos, pero el árbol malo da frutos malos. No puede el buen árbol dar malos frutos, ni el árbol malo dar frutos buenos”<sup>8</sup>.

Chuang Tse utiliza sentencias del tipo “La piedad filial, el respeto hacia las almas, la bondad, la justicia, la fidelidad, la buena fe, la derechura y la integridad no hacen más que llevar al hombre a olvidar la virtud original y no es conveniente abusar de ellos”<sup>9</sup>. O “Así la bondad y la justicia alteran penosamente el espíritu; no hay más alteración que la causada por estas virtudes”<sup>10</sup>. O “Practicando la bondad y la justicia, introduciréis al poco tiempo a la hipocresía en vuestra conducta.”<sup>11</sup>. O “De aquel que fuerza su naturaleza a la práctica de la bondad y de la justicia, yo no diré que sea excelente. (...) La excelencia no reside ni en la bondad ni en la justicia, sino en las cualidades intrínsecas a cada uno de nosotros.”<sup>12</sup>. Frases que previenen contra la imposición externa de valores, aunque sean los máspreciados, para orientar hacia la transformación de la propia naturaleza, de las “cualidades intrínsecas” de la persona.

## II.2. Valores y calidad humana

El mundo de los valores es especialmente complejo. Una reflexión como la de si hay o no crisis de valores en nuestra sociedad puede generar opiniones contrapuestas: desde los que la afirman rotundamente a los que consideran que nunca había habido una situación social tan rica en valores como la actual, bordeando la sobrea-bundancia. En este sentido, habrá que recordar, por una parte, la importancia de diferenciar valores descriptivos y valores propositivos; y, por otra, la necesidad de jerarquizar los valores (no hay que olvidar la tradicional y útil imagen de la “escala de valores”), distinguiendo como mínimo entre lo que se podrían considerar “valores a secas”, elementos que orientan de hecho las vidas de las personas, y los “valores valiosos”, aquellos que después del análisis, el debate y la reflexión evaluativa, siguen siendo considerados como dignos de orientar las vidas de las personas y las dinámicas de las sociedades. Este discernimiento deberá ser constante, tanto por parte de las personas en lo que se refiere a su propia vida, como por parte de las sociedades,

---

<sup>8</sup> Mateo 7, 17-18. José Luís L. ARANGUREN plantea muy bien esta cuestión y la de los valores en su breve y bella obra *La ética de Ortega*, Madrid: Taurus, 1958, donde menciona, al igual que en su *Ética*, la importancia del *èthos*, el carácter o personalidad moral, el talante. Aranguren señala asimismo como Ortega prioriza el *modo de ser de la persona* sobre los actos; en un texto recogido por Aranguren, Ortega utiliza la referencia al pasaje del evangelio de Mateo que acabamos de mencionar en apoyo de su posición. Aranguren añade una clarificadora matización (nota 42): «Aunque la moralidad de los actos deba ponerse en relación con la persona de quien proceden, eso no obsta a que ellos sean buenos o malos en sí mismos también». Nuestra insistencia en la calidad humana no debería interpretarse como un desprecio del buen comportamiento moral, sino más bien como una defensa del *èthos*, de la configuración profunda del carácter, frente a la simple adecuación a normas.

<sup>9</sup> TCHOUANG-TSEU, *Oeuvre complète*, Paris: Gallimard/UNESCO 1994, pág. 120.

<sup>10</sup> *Ibid.* Pág. 125.

<sup>11</sup> *Ibid.* Pág. 196.

<sup>12</sup> *Ibid.* Pág. 83.

las generaciones, cualquier colectivo que desee asumir un papel en el devenir de la humanidad. A los “valores valiosos” se les puede denominar también “valores propiamente humanos”, “valores aspiración”, “valores ideales”, “valores horizonte” (aunque todos los valores actúan de hecho como un horizonte, pero estos lo hacen como un “horizonte digno de ser considerado como horizonte”).

Son los valores valiosos los que están íntimamente relacionados con la calidad humana, se materializan en el marco de la misma. Pueden definirse como aquellos elementos (ideas, maneras de hacer, hábitos, criterios, sentimientos...) interiorizables (por la persona) y compartibles (no exclusivos de cada persona) capaces de vertebrar (dar una estructura) y orientar (dar sentido) al pensamiento y al comportamiento (personal, organizativo, social) y que son considerados como aspiraciones personalmente y colectivamente constructivas y dignas de ser asumidas libremente como referentes. Como es obvio, son estas últimas connotaciones las que van a ser clave en el momento de jerarquizar los valores.

Ciertamente no existe una frontera tajante entre valores a secas y valores valiosos, denominaciones especialmente aplicables a los dos extremos de una gradación continua. Pero es importante el esfuerzo de diferenciarlos, de evaluar cada valor desde este prisma. Si no, uno se puede perder en un mar indiferenciado de valores. Los “valores valiosos” son referentes que orientan la vida en un sentido constructivo, humanizador, y se muestran como aspiraciones nobles, meditadas y libres. Son conceptos contruidos a partir de la experiencia del mundo y que devienen orientadores del comportamiento cualitativamente orientado (valga la redundancia). Devienen ideas-fuerza, generadores de acción, motivadores, en una perspectiva de avance, de maduración.

Los “valores valiosos” tienen una doble naturaleza. Por una parte, ofrecen un aspecto instrumental: a nivel personal dan sentido, orientación a la vida humana; y a nivel social fortalecen la cohesión social y orientan la dinámica social (formarían parte, pues, del “capital social”). Pero se presentan también como dotados de un valor en sí, un valor propio, más allá de su utilidad. No aparecen como meros instrumentos: al aproximarse a ellos, al tomarlos en consideración, parecen tener una significación por sí mismos; aparecen como dignos de veneración, como dotados de una capacidad de emanación de valuosidad intrínseca. Esto es una vivencia, una experiencia íntima difícil de describir, pero no por ello menos real. Esta capacidad es la que permite a algunos vivirlos al mismo tiempo como puertas, vías de acceso o manifestaciones de algo que va más allá de los valores mismos, manifestaciones de una misteriosa experiencia de absoluto que se presenta también como significativa *per se*.

Los valores no son entidades metafísicas preexistentes al ser humano, sino que pueden ser vistos como estructuras mentales derivadas de la experiencia (sea propia o de conductas observadas en otros), que a su vez generan determinadas estructuras de comportamiento (matrices conductuales, diría Ángel Castiñeira). Las estructuras de comportamiento de “gama alta”, los “valores valiosos” (a partir de aquí ya desig-

nados simplemente como “valores”) han sido seleccionados, “decantados” por la evolución y son aquellos a los que la humanidad reconoce una mayor capacidad de contribuir positivamente al desarrollo de una vida digna. Esta contribución la hacen los valores a veces por sí mismos, aisladamente, a veces formando conjuntos que se complementan y equilibran<sup>13</sup>.

El hombre es al mismo tiempo portador, heredero de valores (la tradición) y constructor de valores. Y los valores se van “descubriendo” y se van “construyendo” (en lo que es quizá una única experiencia que se muestra con ambos rostros), tanto a nivel personal como colectivo. La polaridad descubrir-construir no se identifica simplemente con la de subjetivo-objetivo (“parece que se descubren pero en realidad se construyen”) sino que hay algo de ambas cosas tanto a nivel subjetivo como objetivo: parece que se descubren y que se construyen, y de hecho se descubren (son dados por tradición, por educación, por contagio vía ejemplaridad) y se construyen (depende de la propia voluntad y esfuerzo que estas estructuras de comportamiento sean potenciadas en las personas y en las sociedades).

Según la definición propuesta de calidad humana, ésta no consiste en un paquete de valores sino que viene a ser un entramado previo (conceptualmente, no cronológicamente) que permite o facilita la práctica de los valores. La calidad humana no se identifica con la posesión de determinados valores (ser bueno, ser honrado, etc.) sino que es una manera de estructurar la personalidad que crea una predisposición a asumir y plasmar valores. Lo que no excluye que la construcción de la calidad humana no pase en buena parte por trabajar valores: la génesis de la calidad humana es compleja, como todo proceso educativo, y en ella la confrontación con los valores tiene un peso y un papel de primer orden.

Puede ser útil en este punto proceder a un intento de enumeración de algunos de los valores más pertinentes en el ámbito de la dinámica empresarial. Si se propugna que la calidad humana favorece dicha dinámica, una buena manera de hacerlo será recordar que hay una serie de constelaciones o conjuntos de valores que resultan especialmente adecuados (quizá imprescindibles) para la buena marcha de las empresas. Valores que, pese a su intangibilidad, juegan el papel que el aceite o la grasa desempeñaban en los decimonónicos engranajes mecánicos que de algún modo simbolizan las complejas estructuras empresariales.

Hay que recordar aquí que, de acuerdo con la definición propuesta de “valores valiosos”, no se etiquetarán como tales dos ámbitos evidentemente relevantes en la dinámica empresarial y que a menudo se incluyen en el ámbito de los valores:

---

<sup>13</sup> Así, por ejemplo, la famosísima tríada de la Ilustración formada por libertad, igualdad y fraternidad (el lema de la Revolución Francesa) ofrece su pleno potencial y evita posibles desviaciones si se tienen en cuenta los tres valores a la vez y sin jerarquizarlos. Incluir la fraternidad en el grupo permite la armonización de libertad y igualdad; sin la fraternidad es difícil que no prevalezca la libertad o la igualdad. Sólo por amor se puede aceptar más igualdad en detrimento de una cierta libertad, o renunciar a cierta igualdad para respetar la libertad.

- Por una parte, los aspectos que tienen que ver con la profesionalidad (capacidad, formación/conocimientos, habilidades y experiencia pertinentes para el desarrollo competente de determinada tarea profesional).
- Por otra parte, las condiciones personales (inteligencia, salud, fuerza, ingenio, habilidad, buena presencia, belleza, elegancia, ambición, equilibrio mental, buen manejo de las costumbres sociales, etc.) que se consideran pertinentes para el desarrollo de las tareas profesionales en general.

Es ciertamente imprescindible que alguien tenga la preparación necesaria para desempeñar una tarea, y que su nivel de higiene sea suficiente, pero no trataremos estas dimensiones como “valores valiosos” ni las incluiremos, consecuentemente, en el ámbito de la calidad humana.

Las constelaciones axiológicas más relevantes en el mundo de la empresa serían las siguientes:

1. La constelación de la *integridad* (que incluye valores como honestidad, transparencia, sinceridad, veracidad, nobleza)
2. La constelación de la *responsabilidad* (merecer confianza, fidelidad, fiabilidad, lealtad, coherencia)
3. La constelación de la *disponibilidad* (abnegación, dedicación, diligencia, esfuerzo, paciencia, perseverancia, constancia)
4. La constelación de la *colaboración* (solidaridad, trabajo en equipo, tener confianza)
5. La constelación de la *disciplina* (aceptación, obediencia)
6. La constelación de la *atención* (interés, concentración)
7. La constelación del *entusiasmo* (iniciativa, coraje)
8. La constelación de la *equidad* (justicia)
9. La constelación de la *comprensión* (compasión, generosidad, reconocimiento, respeto)
10. La constelación de la *serenidad* (calma, quietud, reflexión, introspección)
11. La constelación de la *discreción* (austeridad, moderación, sencillez, simplicidad, humildad, modestia)
12. La constelación de la *cordialidad* (amabilidad, bondad, simpatía)

La hipótesis aquí propuesta es, pues, que estos conjuntos de valores son pertinentes y relevantes para el buen funcionamiento de las empresas, y que el nivel de presencia de los mismos en la empresa depende de la aspiración a la calidad humana de las personas que en ella operan. Se desarrollará la cuestión en la segunda parte de este texto, pero antes será oportuno completar el recorrido por la naturaleza de la calidad humana.

### II.3. Calidad humana, sensibilidad y espiritualidad

La propuesta aquí presentada considera que la calidad humana está vinculada o relacionada con otras dos dimensiones:

1) La de ser personas sensibles, atentas a lo que les rodea y capaces de abrirse y dejarse impactar por lo que tienen delante. No seres centrados en sí mismos y en su entorno más inmediato, en aquello que necesitan para sobrevivir y afirmarse, sino seres capaces de sufrir, de entusiasmarse y de celebrar con los demás, de saborear la belleza en la naturaleza y el arte, de experimentar la solidaridad y la compasión. Seres capaces de emocionarse, de vibrar, de rebelarse ante la injusticia y la mentira, la crueldad o la manipulación, el menosprecio o la arrogancia. La sensibilidad se despliega en diversos territorios: hacia la naturaleza, hacia las artes, hacia el conocimiento, hacia la corrección del comportamiento, hacia el sufrimiento de los demás, hacia el bienestar de los demás, hacia los proyectos compartidos, etc.

2) La de ser personas abiertas al espíritu. La espiritualidad permite ir más allá de la propia persona, más allá del lenguaje y alcanzar una experiencia de lo real no interferida en lo esencial por intereses, deseos, proyecciones, sumisiones, análisis, críticas... Sería la gran aspiración del ser humano y una maravillosa realización del cosmos: un movimiento de gozo, admiración y agradecimiento por existir y ser consciente de esa existencia; de fusión consciente con el conjunto de la realidad, dejando la distancia crítica y la mirada interesada sin abandonar la conciencia, sabiéndose identificado con la realidad. La explosión energía-materia generando un ser capaz de tomar conciencia del cosmos al que pertenece y celebrarla, generando un ser que puede ver y vivir la realidad al mismo tiempo sin distancia y con distancia, en un proceso de reunificación consciente o experiencia de unidad. El ser humano como fruto del cosmos y, al mismo tiempo, maravilla del cosmos, en tanto que capaz de autoconciencia. Autoconciencia que se manifiesta como conciencia íntima sin poder evitar al mismo tiempo cierta percepción de conciencia diferenciada, creadora y sutilmente abarcadora de la totalidad del cosmos, no exclusiva del ser humano sino preexistente a él y al propio cosmos. Lo insólito del ser humano sería su capacidad de alcanzar esta conciencia y de percibirla como superadora de sí mismo y del cosmos. Hecho que conduce a una vivencia ya no solo gozosa, admirada y agradecida, sino también humilde y veneradora, de la realidad.

Calidad humana, sensibilidad y espiritualidad serían dinámicas interrelacionadas, pero no de manera mecánica, automática. El desarrollo de ciertos tipos o niveles de sensibilidad favorece el desarrollo de la calidad humana, pero no lo comporta necesariamente. La calidad humana incluye ciertos tipos o niveles de sensibilidad, pero no se identifican como bloque, ni entre ellas ni con la espiritualidad. Se puede desarrollar la sensibilidad y la calidad humana sin desarrollar la espiritualidad. Si se trabaja la espiritualidad, la sensibilidad y la calidad humana pueden salir enriquecidas, de la misma

forma que trabajando la sensibilidad y la calidad humana se facilita el desarrollo de la espiritualidad, pero ello no sucede automáticamente. Pueden darse distintos niveles de desarrollo entre las tres, no se sitúan de forma inevitable en el mismo nivel.

No se podría afirmar, por lo tanto, que solo quien desarrolla la espiritualidad puede desarrollar la sensibilidad y la calidad humana. No se pretende sostener tampoco que quien trabaja la sensibilidad y la calidad humana ya está desarrollando la espiritualidad, quiera o no quiera, lo sepa o no lo sepa; desarrollar la espiritualidad es una opción diferenciada y libre. Al mismo tiempo, es cierto que quien quiere desarrollar la espiritualidad lo tiene más fácil si trabaja la sensibilidad y la calidad humana. En este sentido, se puede decir que trabajar la sensibilidad y la calidad humana son maneras de preparar y fortalecer el desarrollo de la espiritualidad.

La distinción entre sensibilidad, calidad humana y espiritualidad es un modelo teórico para facilitar la comprensión de la realidad y la orientación del comportamiento, con todas las limitaciones y parcialidades de los modelos teóricos. La validez de esta distinción debe someterse a un consenso sobre su pertinencia<sup>14</sup> y su utilidad. Aquí se la considera compatible con y fundamentable en una determinada percepción de la condición humana. Y se la considera útil en cuanto permite superar determinados bloqueos, algunos de los cuales derivan de las contraposiciones dualistas espontáneas: es más sencillo contraponer algo con su opuesto (positivo-negativo, materia-espíritu, humano-inhumano...), que no tratar simultáneamente a tres elementos, pero esto último puede ser más fecundo<sup>15</sup>.

La interrelación de estas tres dimensiones puede ser por interinfluencia y por solapamiento:

Se entiende por interinfluencia el hecho que desarrollos en una de las dimensiones pueden incidir en las demás, pueden afectarles. No como resultado inevitable, pero sí en términos de predisposición, de crear condiciones de posibilidad, de facilitar la viabilidad, y también en términos de potencial de impulso, de desarrollo. Un mayor nivel de sensibilidad no genera automáticamente mayor calidad humana o da acceso al territorio espiritual, pero predispone a ello, lo facilita, lo estimula; y lo mismo sucede en los otros sentidos de la triple interrelación.

Se entiende por solapamiento el hecho de que determinadas vivencias y determinadas prácticas pueden pertenecer a la vez a dos de los ámbitos o a los tres. Hay territorios compartidos y territorios específicos. Escuchar ciertas obras de Bach o Beethoven, observar ciertas pinturas de Rembrandt o Velázquez puede ampliar la capacidad de captación de la belleza (sensibilidad), o incrementar el grado de conciencia de la realidad y de valoración de su profundidad (calidad humana), o llevar a

<sup>14</sup> Las discusiones recientes sobre la noción de verdad y la compleja interrelación entre objetividad, subjetividad y mediación lingüística, la cual es socialmente, históricamente y culturalmente construida, son sintetizadas (aunque muy densamente) por Jürgen Habermas en *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*, Barcelona: Paidós, 2002.

<sup>15</sup> Así, una de las utilidades de esta distinción en tres ámbitos es la de ayudar a frenar la tendencia dualista espontánea que lleva a clasificar a las personas en "buenas" y "malas".

una experiencia de unidad, de eliminación de la distancia entre sujeto y objeto (espiritualidad). Puede hacer una de estas tres cosas, o dos de ellas, o las tres.

Lo dicho permite atribuir cierta naturaleza “trinitaria” a estas dimensiones. No se muestran ni como nociones independientes ni como nociones idénticas: la distinción entre las tres es obvia y útil, pero al mismo tiempo pueden presentarse formando una única entidad, que puede tomar el nombre de cualquiera de las tres. Es, pues, posible, hablar de espiritualidad como algo específico diferenciado de calidad humana y de sensibilidad (como se hace en estas reflexiones) o hablar de espiritualidad en un sentido amplio que incluiría a las tres dimensiones. Y lo mismo sería válido para cualquiera de las otras dos dimensiones: la sensibilidad puede incluir o no a las otras dos, y la calidad humana puede englobar o no a sensibilidad y espiritualidad. Esta doble acepción posible de cada término puede generar obstáculos de comunicación, a no ser que se precise si se usan estos términos en sentido amplio (incluyendo en ellos al conjunto de los tres) o estricto (diferenciando sus características)<sup>16</sup>.

### III. La calidad humana como potenciadora de la dinámica empresarial

#### III.1. La calidad humana como criterio organizativo

Una vez analizada la noción de calidad humana se puede retomar la temática de su posible relación con el ámbito empresarial. ¿Deben tener en cuenta las empresas la cuestión de la calidad humana? ¿Les afecta?

La reacción inicial de algunos puede ser semejante a la de bastantes frente a la noción de “responsabilidad social de la empresa”: considerarla como una presión exterior, como una carga que determinadas posiciones ideológicas pretenden imponer a la dinámica empresarial. Como si no fuera bastante carga asumir la responsabilidad social, aparecería ahora una nueva exigencia: tener en cuenta la calidad humana... Sin embargo, una lectura más atenta de las implicaciones de la responsabilidad social de la empresa ha llevado a verla con otros ojos, hasta aparecer no ya como una carga sino como una oportunidad para la empresa de mejorar sus dinámicas y por lo tanto de salir fortalecida. En la misma línea, la consideración de la calidad humana se presenta para la empresa no como una nueva obligación a asumir a regañadientes sino como una reflexión que puede redundar fácilmente en una mejora cualitativa de la empresa misma.

Otra objeción es la de considerar excesivamente idealistas los planteamientos relativos a la calidad humana. Aquí hay que tener en cuenta dos cosas:

---

<sup>16</sup> El problema principal se presenta con las visiones binarias, por ejemplo cuando se denomina espiritualidad a la suma de sensibilidad y calidad humana, negando un tercer ámbito específico, o excluyendo cualquier vínculo de la calidad humana con la espiritualidad. Esta reducción de la tríada al binomio sensibilidad-calidad humana (binomio que tanto puede ser etiquetado como “sensibilidad”, como “calidad humana” o incluso como “espiritualidad”, como se decía) sería una postura que, aunque evidentemente legítima, no coincidiría con la aquí propuesta.

- Desde el punto de vista subjetivo, la calidad humana no es un estadio que se alcanza o no se alcanza, no es una característica que se tiene o no se tiene, es un proceso, una dinámica, un itinerario, una actitud ante la realidad (y ésta sí que se tiene o no se tiene). Entrar en esta dinámica no es utópico o imposible. Quizá no sea fácil alcanzar altas cotas de calidad humana, de maduración personal, pero en este terreno parece más decisiva la actitud que el resultado. La voluntad de transformación, de apertura, de maduración siempre está al alcance de la mano.
- O se toma en cuenta la calidad humana, o no se toma en cuenta. Evidentemente, una empresa puede tener éxito sin tomarla en consideración, pero la pregunta entonces es doble: 1) ¿Es sostenible dicho éxito en el tiempo? y 2) ¿Vale la pena este éxito? ¿Se justifica? ¿Qué aporta esta empresa a la sociedad a parte de un determinado incremento de riqueza? ¿Y cual es la influencia negativa en el entorno de una organización que no incorpora criterios de calidad humana?<sup>17</sup>. Las organizaciones no son ni pueden ser neutras en su impacto en el clima social, como no lo son en términos medioambientales: o contribuyen a favorecer un mejor clima social, o contribuyen a enrarecerlo o degradarlo.

Hay que recordar que la calidad humana es generadora de sentido para las personas, pero también para las sociedades y para las organizaciones. No es coherente una sociedad en la que los individuos fundamenten su trayectoria existencial en la búsqueda de la calidad humana mientras la sociedad global se desentienda de la misma (y esta es una de las fuentes de malestar de las sociedades contemporáneas). Del mismo modo, las organizaciones intermedias (empresas, administraciones públicas, ONG, etc.) no pueden mantenerse al margen de esta cuestión. Hacerlo podría convertirlas en contrarias a los intereses de las personas y de la sociedad global.

La empresa que toma en consideración la calidad humana se beneficia de ello tanto en su dinámica interna como en su relación con la sociedad. Internamente, la calidad humana potencia una serie de mecanismos que favorecen el funcionamiento empresarial. Externamente, la empresa que toma en consideración la calidad humana armoniza con su entorno social e irradia una influencia que es percibida como constructiva por dicho entorno. Una empresa con calidad humana es un agente social constructivo. Construye sociedad no sólo por una voluntad explícita derivada de una opción por la responsabilidad social sino de manera inmediata, espontánea, como fruto de su propia dinámica interna.

---

<sup>17</sup> Incremento de riqueza e influencia negativa deben evaluarse conjuntamente. Sería oportunista justificar a una empresa únicamente en términos de aportación de riqueza, sin tomar en consideración su impacto global en el entorno; aislar la aportación de riqueza respondería a un reduccionismo interesado o apoloético. Hay que establecer un balance global de impacto; algunas empresas, pese a aportar riqueza, deberían desaparecer por el impacto negativo que ejercen en otros niveles.

Pero más allá de este impacto en el entorno social, ya de por sí muy relevante, la hipótesis que se plantea en estas reflexiones es que tomar en consideración la calidad humana influye favorablemente en la dinámica interna de la empresa. A continuación se intentará plantear con mayor detalle esta posición, procurando ver asimismo como incorporar la cuestión de la calidad humana en la dinámica de los equipos profesionales de las empresas.

### III.2. Ámbitos de relevancia de la calidad humana en la empresa

Se decía en la introducción que hay como mínimo cuatro niveles en los que la calidad humana es relevante para la dinámica empresarial.

#### *a) La fiabilidad del trabajo personal*

La hipótesis aquí defendida es que las personas que aspiran a un incremento de su calidad humana son más dignas de confianza en lo que se refiere al trabajo bien hecho, a la transparencia, al rigor en el cumplimiento de los compromisos asumidos. La persona que aspira a conformarse a sí misma de manera que pueda encarnar valores queda predispuesta para asumir aquellos valores que aparecen como útiles en el desempeño profesional. Se puede presumir que esta persona desempeñará sus tareas con un buen nivel de calidad, que será fiable en cuanto a su profesionalidad, más allá de sus conocimientos y habilidades. Una persona responsable, honesta, leal, transparente, abnegada, paciente, disciplinada, capaz de trabajar en equipo, respetuosa, austera, cordial, no porque puntualmente sea capaz de actuar de alguna de estas maneras, sino porque se ha construido a sí misma de tal forma que le es connatural asumir estos comportamientos, es de un gran valor profesional.

Se diferenciaba en la primera parte entre preparación profesional, condiciones personales (inteligencia, salud, fuerza, ingenio, habilidad, buena presencia, belleza, elegancia, ambición) y calidad humana, y es claro que los tres campos deben ser tomados en consideración cuando se valora a alguien desde una óptica profesional. Los tres campos: los dos primeros ya acostumbran a ser tenidos en cuenta, pero el tercero no suficientemente. Demasiado a menudo las empresas adolecen de tener en su seno a personas humanamente cuestionables, o incluso detestables. Las consecuencias de ello pueden parecer irrelevantes a nivel de resultados (“lo importante es que la persona desempeñe su trabajo, no su calidad personal”) pero a la larga dichas presencias degradan el clima general, desmotivan, crean tensión y rechazos o como mínimo indiferencia, y la dinámica empresarial se resiente de ello. Cuando esto ocurre con directivos clave, con personas que marcan la identidad global de la empresa, las consecuencias pueden ser desastrosas.

La frecuente tendencia empresarial a la sobreexplotación entra en conflicto con la referencia a la calidad humana. Ésta exige una contrapartida de respeto y consideración, exige que la persona sea tratada de tal manera que pueda seguir trabajando y

desarrollando su calidad humana (además de su vida familiar), lo cual es contrapuesto a la sobreexplotación (normalmente traducida en términos de horarios excesivos y tensión o estrés). Por ello es importante que se hable actualmente de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, y no sólo de las dos últimas. Este “tiempo personal” incluirá el descanso, la alimentación, el cuidado de la salud y la diversión, pero deberá incluir también un “tiempo de trabajo personal” que permita el cultivo de la formación y de dimensiones como las tres tratadas en este texto.

Dos referencias concretas permitirán visualizar mejor la noción de calidad humana y el triángulo que forma con la profesionalidad y las condiciones personales en el ámbito de la empresa. Cuando un cirujano, excelente en su competencia técnica profesional y persona de buen parecer, no considera relevante comentar con la persona que va a ser operada lo que va a realizar (ni que sea una persona de 26 años que se lo pide explícitamente, y a la que le están implantando una cadera artificial debido a los efectos secundarios de la cortisona usada en el tratamiento de una leucemia grave); y cuando después de horas de operación se dirige a los preocupados familiares para decirles en 20 segundos que todo ha ido bien y que pueden ir a comer ya que el operado debe permanecer en recuperación, dando a dichos familiares una sensación de prisa y de comportamiento automático o rutinario, el cirujano sigue siendo un excelente profesional y reuniendo condiciones personales para serlo, pero le falta la amabilidad, el respeto y la atención a los demás que serían de esperar en una persona con calidad humana (o sea, valores que encarnaría sin casi darse cuenta una persona que trabaje su calidad humana). Ciertamente, se podría considerar que la amabilidad del cirujano debe formar parte de su profesionalidad (lo que llevaría quizá a una definición excesivamente amplia de profesionalidad) o de sus condiciones personales; la calidad humana podría no diferenciarse de uno de estos dos conjuntos. Sin embargo, diferenciarla de los mismos permite tematizarla, trabajarla de manera más explícita y directa.

Siguiendo en el ámbito sanitario, en un artículo en la prensa el autor preguntaba: “¿Ha tenido la sensación de que el médico no le escucha?”<sup>18</sup> El autor atribuía el déficit de capacidad de comunicación de los profesionales de la medicina a una insuficiente preparación, al hecho de que “en la mayoría de las instituciones educativas de ciencias de la salud no se ha instaurado de manera obligada la enseñanza de habilidades de comunicación y de relación con el paciente”, y abogaba por una mayor inversión en este campo que permita llegar a tener profesionales capaces “de mirar a los ojos de sus pacientes, con paciencia y con empatía”. Imposible no estar de acuerdo, pero queda la duda sobre si es posible “enseñar” la “habilidad” de mirar a los ojos, y de tener paciencia y empatía. Se apunta aquí directamente a una cuestión de calidad humana, y ésta no es una habilidad que se pueda enseñar: para ser real y no mera pose, ha de salir “de dentro”. No puede haber cursos de calidad humana; sólo

<sup>18</sup> La Vanguardia, 15.02.2007, p. 28.

el trabajo personal sobre uno mismo y un entorno favorecedor del mismo pueden aportarla.

Trabajar con personas de mayor calidad permite aligerar los mecanismos de control y ofrecer garantías en aquellos aspectos donde los controles de eficiencia son difíciles o no son posibles. Quizá a corto plazo ello pueda parecer irrelevante, pero no lo es ni para la empresa en una perspectiva temporal más amplia ni para los clientes o beneficiarios de la misma. Que una instalación eléctrica en una vivienda haya sido efectuada correctamente o pueda necesitar reparaciones o provocar accidentes no es irrelevante, aunque el instalador haya cobrado ya sus honorarios al hacerla. Y no siempre es posible revisar en detalle la totalidad de los trabajos efectuados: los controles de calidad son imprescindibles, pero insuficientes. Así como a nivel social se afirma que la compulsión sin convicción es insuficiente para mantener la cohesión social y la aplicación de la ley, a nivel profesional la compulsión de los controles de calidad no es suficiente si no es acompañada por una motivación personal hacia el trabajo hecho con responsabilidad y calidad.

*b) La facilitación del trabajo en equipo/en red*

Una segunda hipótesis es que las personas que aspiran a un incremento de su calidad humana son más capaces de trabajar en equipo (o en red, como sucede con creciente frecuencia en una sociedad vinculada por las nuevas tecnologías de información y comunicación). Estas personas tienen más posibilidades de generar vínculos sólidos y duraderos con sus compañeros, vínculos presididos por la lealtad, la fiabilidad, la sinceridad, la confianza. Hay que recordar que imponer el trabajo en equipo es muy difícil.

Una dinámica individualista genera desconfianza y condiciona enormemente la capacidad de cooperación con los demás. La idílica visión de la armonía entre la persecución del interés particular y el interés colectivo tampoco se realiza en el ámbito más reducido de los equipos profesionales. El trabajo en equipo no queda potenciado por la simple ambición personal de sus miembros: necesita de dinámicas de interrelación más complejas, necesita de un tipo de “clima” o “química” que queda facilitado por personas que aspiran a la calidad humana. Sólo las personas capaces de generar confianza, leales, sinceras, capaces de esforzarse, solidarias, comprensivas, justas, generosas, respetuosas, amables, son capaces de trabajar realmente en equipo, de generar dinámicas de grupo efectivas y motivadoras. En la dinámica empresarial actual el trabajo en equipo/en red toma una relevancia creciente, especialmente en lo relativo a la creación y gestión del conocimiento, la magnitud y especialización del cual lo hacen imposible de gestionar si no es a través de equipos y redes amplios y muy bien trabados, que puedan articular eficazmente las aportaciones personales. La calidad humana no es condición suficiente para este trabajo en equipo o en red, pero sí es condición necesaria para el mismo.

c) *La potenciación de la creatividad*

A primera vista la vinculación entre potenciación de la creatividad y calidad humana no parece muy evidente. Se tiende a considerar que la creatividad es desencadenada por la voluntad personal, y que ésta está en función de las perspectivas personales de éxito, de la competencia con los demás, de la afirmación de la propia ambición, orgullo o vanidad, etc. Y es cierto que estos factores dan lugar a cierta creatividad. Pero no queda claro que este tipo de creatividad sea cuantitativamente suficiente ni la de mayor calidad. Hay otro tipo de creatividad de tipo más espontáneo que se muestra a menudo como más veraz o auténtica, más libre y original, menos sometida al control de la razón que acostumbra a acompañar los caminos del ejercicio de la voluntad personal. Cuando uno “quiere” ser creativo lo es de una determinada manera, que condiciona el resultado; cuando uno es creativo porque “le sale de dentro”, es otro tipo de creatividad generalmente más fecunda, más productiva, más original que la primera.

El paralelismo con el mundo del arte permite comprender mejor esta distinción. En este mundo se persigue sistemáticamente la creatividad, pero la vía genial de creación no suele estar ligada a una mayor voluntad de creatividad. No por mucho desearlo el artista crea una obra maestra. Normalmente éstas sólo aparecen en circunstancias especiales derivadas de factores poco conectados con el simple deseo. Evidentemente, el deseo de crear debe estar ahí, y también la habilidad técnica de realización; pero la inspiración no depende de elementos racionalmente controlables. La visita de las musas no puede ser provocada por la voluntad.

En el caso de la empresa, la hipótesis propuesta es que un entorno que toma en consideración la calidad humana facilita el desencadenamiento de estos factores incontrolables que llevan a la auténtica creatividad, a la irrupción de procesos inconscientes que dan lugar a la novedad. Que deberán acompañarse de desarrollos sistemáticos, ciertamente, pero que precisan de esta chispa de genialidad para desencadenarse.

En el mundo de la empresa actual, la creatividad está más a menudo en manos de equipos que de individuos aislados; a ellos es también aplicable lo que se acaba de exponer. A menudo “no se sabe” porqué funciona creativamente un equipo, y se considera bastante excepcional que ello suceda: es porque depende, no en exclusiva pero sí de forma relevante, de factores intangibles relacionados con la calidad humana. Se trata de intangibles difíciles de definir con precisión e incluso de percibir, pero cuyos resultados son fácilmente constatables en la experiencia cotidiana. Los equipos formados por personas que aspiran a un incremento de su calidad humana parecen más capaces de generar nuevas ideas y de estimular la creatividad de sus miembros; trabajar con este tipo de gente parece desencadenar procesos inconscientes que son necesarios para estimular la imaginación y fomentar la iniciativa.

*d) La generación de cohesión empresarial*

Las empresas necesitan determinados elementos que consoliden la relación efectiva y afectiva de sus miembros entre ellos y con la empresa. Los principales generadores de cohesión empresarial son probablemente 1) la seguridad (la necesidad de tener trabajo para sobrevivir), 2) la perspectiva de mejora salarial, 3) la perspectiva de incremento de responsabilidad, 4) la perspectiva de formación profesional y 5) el estar en un contexto humanamente constructivo y enriquecedor. La calidad humana opera desde este último generador de cohesión, dando lugar a un estadio de motivación interna interesante.

En efecto, pese a que sea probablemente más complejo motivar por la vía de la calidad humana, dicha motivación se muestra mucho más consistente y respetuosa que los dos grandes motivadores tradicionales: el miedo y la ambición (la clásica imagen del palo y la zanahoria). Estas han sido dos grandes fuentes de obtención de resultados de los individuos, tanto a nivel social como de organizaciones: por una parte el terror al castigo (que en el mundo empresarial se vehicula habitualmente a través de la pérdida del puesto de trabajo) y por otra el deseo de enriquecimiento, éxito, prestigio, poder, ascenso social, lujo, etc., en que se puede plasmar la ambición individual.

Se clama a menudo por la ambición como digna fuente de motivación, pero debería darse una visión muy amplia y generosa de este concepto para poder asociarlo a la calidad humana (normalmente lo incluiríamos en las condiciones personales, no en la calidad humana). La calidad humana como fuente de motivación ofrece características más ricas y matizadas, y aunque sea más difícil de gestionar, sus resultados acaban siendo más sólidos y duraderos.

### **III.3. Calidad humana y motivación personal**

Al considerar los cuatro ámbitos principales de incidencia de la calidad humana en la dinámica interna de la empresa, ha aparecido como elemento transversal la referencia a la motivación. Las empresas deben disponer de “generadores de cohesión”, y al mismo tiempo deben disponer de “generadores de iniciativa”, de aquellos elementos capaces de dinamizar a los individuos, de fomentar su participación. Puede ser útil, pues, abordar de forma más global la cuestión de la motivación y su relación con la calidad humana, ampliando la perspectiva al conjunto de las organizaciones.

El empresariado tiene como generador básico de iniciativa el afán de lucro, mientras en el ámbito político es el afán de poder quien juega este papel. El problema que se plantea es que tanto el afán de lucro como el afán de poder son, en última instancia, contradictorios con la calidad humana, lo que lleva a una delicada problemática: ¿Se puede ser empresario sin afán de lucro? ¿Se puede ser político sin afán de poder?

Se acostumbra a resolver este problema considerando inoportunas las tendencias a la maximización del afán de lucro o del afán de poder y aceptando al mismo tiempo

una cierta cuota de los mismos como imprescindible e inevitable para la dinámica de las personas y las organizaciones. Sin embargo, este enfoque aparentemente realista y ponderado no encamina a ningún planteamiento innovador en cuanto a los mecanismos de funcionamiento de nuestras sociedades (se resigna a atemperar los existentes) y no da entrada a la calidad humana como criterio significativo a introducir al plantearse las relaciones entre personas y organizaciones en nuestra sociedad.

Además, si bien empresarios y políticos son una muy significativa fuente de dinamismo social, no abarcan a la mayoría de la población. En el sector privado, junto a los pequeños, medianos y grandes empresarios están los trabajadores, cuadros intermedios, profesionales, directivos, etc., una amplia gama de personas asalariadas cuya motivación no queda plenamente recogida en la expresión “afán de lucro” (e incluso entre los empresarios esta motivación puede ser acompañada, y en algunos casos substituida, por otras). Asimismo, el sector público va bastante más allá de lo que habitualmente se considera como políticos (los cuales también incorporan otras fuentes de motivación, además del afán de poder). Aunque en esta denominación se incluya a dirigentes y cuadros de partidos, parlamentarios, alcaldes y concejales, ministros, secretarios y directores generales, el sector público está formado por grandes contingentes de funcionarios y contratados laborales con sus propias problemáticas de motivación.

Son dos, pues, los problemas a abordar, aunque aquí no sea posible más que dejarlos apuntados: por una parte, habría que plantearse el papel del afán de lucro y de poder como motivadores y preguntarse por su relación con la calidad humana; por otra parte, habría que analizar el papel de la calidad humana en la motivación de los amplísimos sectores de la población que no tienen ni al afán de lucro ni al de poder como principales fuentes de motivación.

Desde la óptica de la calidad humana, el tercer sector (cooperativas, ONG...) sería el más favorable al planteamiento de la calidad humana como cohesionador y dinamizador organizativo, el más proclive a tener la calidad humana como generador de iniciativa, ya que es un ámbito donde el afán de lucro o el de poder no aparecen como motores preeminentes de actividad, substituidos en este papel central por el servicio a la sociedad o por el intento de crear formas de organización más respetuosas a nivel humano. Pero también en este tercer sector hay problemas de motivación, apareciendo en él fácilmente derivas hacia la seguridad (que lleva a las organizaciones a burocratizarse y estancarse y a las personas a trasladarse a la administración pública) y hacia la ambición (que lleva a las organizaciones a convertirse en empresas privadas normales y a las personas a trasladarse al sector privado).

El reto de incorporar al máximo el criterio de la calidad humana se plantea pues en los tres sectores (privado, público y tercer sector). Tanto el mundo económico como la dinámica social pueden verse interpelados y vivificados por la referencia a la calidad humana. Encontrar los procedimientos para llevarlo a cabo es una digna tarea. Como corolario, se plantea también la oportunidad de potenciar el tercer sec-

tor, pese a sus dificultades, en tanto que sector más predispuesto o sensible a operar en base a la calidad humana.

Cómo potenciar la aspiración a la calidad humana en las organizaciones es el gran desafío que se plantea y que habría que abordar con detenimiento, más allá de estas notas introductorias. Sólo una pequeña acotación inicial referida a los posibles protagonistas del proceso. Un esquema lógico nos lleva a: 1) la potenciación de la calidad humana por la cúspide, por convicción y decisión de las cúpulas (empresarios, políticos, directivos); 2) la potenciación por convicción y presión de las bases (trabajadores, funcionarios/trabajadores públicos, socios de trabajo de las cooperativas, etc.; de aquí la relevancia del mundo sindical en esta problemática), y 3) la potenciación por iniciativa de los cuadros profesionales intermedios. El proceso dependerá de que una de estas tres vías sea muy potente y lo tenga muy claro, o de que se dé una afortunada confluencia de las tres vías o de dos de ellas que lo haga posible.

Potenciar la calidad humana es fomentar una “economía cálida”, un tipo de relaciones económicas a medida humana y capaces de crear un contexto favorable para el desarrollo de las personas. Quizá el debate sobre el tipo de propiedad de los medios de producción, que dio lugar a la contraposición entre capitalismo y socialismo, debería ser acompañado por un debate sobre las condiciones de humanidad o inhumanidad de la dinámica económica y de sus organizaciones, básicamente las empresas. Así como el cooperativismo permite atisbar un modelo organizativo de mayor calidez y humanidad, también la toma en consideración de la calidad humana podría llevar a progresos en este sentido en la administración pública y en el ámbito empresarial.

#### **III.4. La incorporación de criterios de calidad humana en la configuración y funcionamiento de los equipos profesionales**

Lo visto hasta aquí lleva a plantearse la traducción operativa de estas propuestas en el ámbito empresarial. Al centrarse en las personas que participan desde dentro en la vida de la empresa (óptica a completar con una reflexión que incluya al conjunto de los *stakeholders*), habrá que referirse básicamente a los procesos de selección, organización e interrelación de las personas y los equipos profesionales. Se abordará la cuestión de forma excesivamente sintética y rotunda, esperando sea suficiente para apuntar problemáticas merecedoras de desarrollos más pausados.

##### *a) La calidad humana y los procesos de selección de personal*

Si una empresa opta por incorporar explícitamente la referencia a la calidad humana en su dinámica, deberá empezar por tenerla en cuenta en los procesos de selección de personal. La gran dificultad es la imposibilidad de traducir la calidad humana en parámetros objetivos y medibles. El nivel de preparación profesional y

de condiciones personales es constatable objetivamente (podemos verificar los conocimientos, la salud, la apariencia, etc.), pero no sucede lo mismo con la calidad humana. Tampoco se resuelve con la apelación a la opinión o disposición subjetiva de la persona; uno no puede certificar su propia calidad humana, son los demás los que pueden hacerlo. La calidad humana hay que “captarla”. Y normalmente solo es captable, como decíamos, desde la calidad humana. Hay una especie de “reconocimiento” de la misma. Difícilmente alguien que no la valore o esté introducido en sus dominios podrá constatarla en otra persona. De aquí que sea decisivo que el selector esté capacitado en este sentido.

A nivel de la pequeña empresa, es el propio empresario el que configura su equipo, y si el empresario es sensible a la calidad humana podrá vertebrar un equipo que incorpore esta dimensión (como a menudo sucede en la realidad, aun sin tematizarlo). A nivel de gran empresa, la contratación de los responsables de recursos humanos por parte de la alta dirección será decisiva para la inclusión o no de este criterio, lo cual permitirá que posteriormente éste sea aplicado a los demás niveles de contratación. Lo mismo sucede si se opta por recurrir a un selector externo. La alta dirección pasa a ser así el factor clave. Recordemos lo que acabamos de decir de las organizaciones en general, que existen tres grandes vías de incorporación de la calidad humana: la potenciación por la cúspide, por convicción y decisión de las cúpulas, la potenciación por convicción y presión de las bases, y la potenciación por iniciativa de los cuadros profesionales intermedios. En el caso de la selección de personal, la primera vía es la privilegiada. La calidad personal de la alta dirección, empezando por presidentes y directores generales, marcará profundamente la identidad de la empresa, de ahí su responsabilidad y la importancia de su idoneidad.

En cambio, la presencia del criterio de calidad humana a nivel de organización de los equipos profesionales dependerá ya no solo de las directivas recibidas sino también de la voluntad y predisposición de los propios implicados. Una empresa puede incorporar la calidad humana pese a las reticencias de su cúpula directiva (y a la larga, si el proceso tiene éxito, puede poner en peligro a aquellas cúpulas que no lo asuman).

#### *b) La calidad humana y los procesos de organización empresarial*

Incorporar la calidad humana a nivel de la organización de la empresa significa que los criterios de funcionamiento están diseñados de manera que favorezcan la práctica de la calidad humana. No se fomentará la competencia destructiva, no se darán las mismas tareas a dos personas para que se enfrenten entre ellas, no se darán órdenes sin tener en cuenta las opiniones de los implicados, no se utilizará el poder jerárquico para imponer criterios arbitrariamente, no se tratará a las personas como piezas o medios, no se las manipulará ni utilizará indebidamente, no se dispondrá de sus vidas aprovechando de su miedo a la pérdida del puesto de trabajo, no se las sobreexplotará creando situaciones estresantes que puedan afectar a su salud física y

mental, no se les pagarán salarios por debajo de lo debido; en resumen, se tratará a los empleados como personas, no como objetos o medios de producción. No hay espacio social ni moral para una empresa desalmada.

*c) La calidad humana y la interrelación en el seno de la empresa*

Incorporar la calidad humana a nivel de la interrelación significa que los empleados entre sí y los equipos entre sí se traten incorporando criterios de respeto y fomento de la calidad humana. El compañero no será visto como un rival, como un enemigo potencial, sino como alguien con quien intercambiar ayuda, con quien cooperar. No hay espacio para la usurpación de ideas o tareas, para las maniobras conspirativas, para el engaño. Hay que tratar a las personas como dignas de respeto. Si alguna se muestra indigna de este trato, si aprovecha estos criterios en su beneficio, si no corresponde dignamente al trato que se le ofrece, se prescindirá de sus servicios. No hay tampoco espacio para el oportunismo.

#### **IV. Conclusión: una obviedad olvidada**

Una empresa que toma en consideración la calidad humana ejerce un impacto positivo en el entorno social, y ve favorecida su dinámica interna como mínimo en cuatro ámbitos: la fiabilidad del trabajo personal, la facilitación del trabajo en equipo/en red, la potenciación de la creatividad y la generación de cohesión empresarial. Si este planteamiento fuera consistente y la noción de calidad humana propuesta fuera adecuada, sería oportuno desarrollar caminos para potenciar el tema a nivel de la reflexión global sobre la empresa y para tratar a fondo los posibles mecanismos de incorporación operativa de la cuestión en el funcionamiento organizativo.

La dinámica generada alrededor de la calidad humana es peculiar. No es posible disponer de mecanismos objetivos para tratarla; hay que “captarla”, y ello comporta dificultades. No podremos operar con los circuitos habituales, hay que disponer de canales de comunicación que permitan hacer aflorar esta captativa por parte de todos. Hay que tomar en consideración la calidad humana en el momento de incorporar personas y en la dinámica cotidiana de la empresa, tanto en las relaciones verticales como horizontales. La clave son las personas, su sensibilidad por el tema, su predisposición a trabajar en esta línea. No se pueden dar cursos sobre calidad humana, solo se puede apelar a la predisposición a la misma, al trabajo personal para alcanzar mayores niveles de la misma y a contextos sociales y organizativos que la favorezcan.

Las consideraciones aquí expuestas tienen un cierto cariz de obviedad, de referirse a algo elemental, básico. Es así, y sin embargo al mismo tiempo esta temática parece alejada de la realidad cotidiana, olvidada. Su reivindicación no pretende otra cosa que contribuir a superar este olvido.

**Bibliografía**

- CORBI, M. *Religión sin religión*. Madrid: PPC, 1996.
- CORTINA, A. *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta, 1994.
- HABERMAS, J. *Acción comunicativa y razón sin trascendencia*. Barcelona: Paidós, 2002.
- HEIFETZ, R. A. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.
- JACKSON, K. T. "Spirituality as a Foundation for Freedom and Creative Imagination in International Business Ethics". *Journal of Business Ethics*, vol. 19 (1999), pp. 61-70.
- LA FORGE, P. G. "Four steps to a Fundamental Ethical Vision through Meditation". *Journal of Business Ethics*, vol. 28 (2000), pp. 25-34.
- LIPOVETSKY, G. *La era del vacío*. Barcelona: Anagrama, 1986
- PAYÀ, M. *Educación en valores para una sociedad abierta y plural*. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1997
- PRUZAN, P. "The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?". *Journal of Business Ethics*, vol. 29 (2001), pp. 271-284.
- SENNET, R. *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama, 2000
- WADDOCK, S. "Integrity and Mindfulness". *Journal on Corporate Citizenship*, núm. 1 (2001), pp. 25-37.

