

January 2009

El pensamiento social de la iglesia, la gerencia y la gestión del talento humano

Luis Cárdenas Menjura

Universidad de La Salle, Bogotá, vacademi@lasalle.edu.co

Carlos Alberto Castillo Muñoz

Universidad de La Salle, Bogotá, vacademi@lasalle.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls>

Citación recomendada

Cárdenas Menjura, L., y C.A. Castillo Muñoz (2009). El pensamiento social de la iglesia, la gerencia y la gestión del talento humano. *Revista de la Universidad de La Salle*, (49), 118-142.

This Artículo de Revista is brought to you for free and open access by the Revistas de divulgación at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Revista de la Universidad de La Salle* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

E L PENSAMIENTO SOCIAL DE LA IGLESIA,

LA GERENCIA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Luis Fernando Cárdenas Menjura*
Carlos Alberto Castillo Muñoz**

La Doctrina o Pensamiento Social de la Iglesia es el conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, política y económica de la humanidad inspirados en el Evangelio y difundidos por medio de documentos pontificios. La Doctrina Social de la Iglesia, como las enseñanzas morales en el ámbito social, tiene mucho que decir a los empresarios sobre la manera de orientar solidariamente el desempeño de sus labores, entre otros aspectos, respecto al mercado, la sociedad, el medio ambiente y sus empleados.

Esta Doctrina Social tiene un recorrido histórico de más de 120 años y puede orientar la gestión en la organización, para lo cual se hace necesario que los empresarios conozcan sus enseñanzas y posibles aplicaciones en la realidad empresarial y que no relacionen exclusivamente a la Doctrina Social de la Iglesia con religión, teología, misa o la vean como una metodología de culto que tiene que ver con religiosidad popular y Biblia.

En este sentido:

La misión propia que Cristo confió a su Iglesia no es de orden político, económico o social, el fin que le asignó es de orden religioso, pero precisamente de esta misma misión religiosa se derivan funciones sociales que pueden servir para establecer y consolidar la comunidad humana según la ley divina (Concilio Vaticano II, 1966).

** Economista de la Universidad Santo Tomas de Bogotá, Especialista en Gerencia Financiera y de Mercadeo de la Universidad de La Salle, Magíster en Administración de la Universidad de La Salle y Jefe de Servicios Generales de la Universidad de La Salle.

* Profesional en Sistemas de Información y Documentación de la Universidad de La Salle, Magíster en Administración de la Universidad de La Salle, Presidente del Colegio Colombiano de Archivistas y Coordinador de Información y Correspondencia de la Universidad de La Salle.

Misión que configura el derecho y el deber de la Iglesia de elaborar una doctrina social propia, de renovar con ella la sociedad y sus estructuras mediante las responsabilidades y las tareas que esta doctrina promueve.

Los empresarios buscan las orientaciones en las teorías y en los libros de administración, mas no se imaginan que también las pueden obtener en el pensamiento de la Iglesia sobre la cuestiones sociales, máxime cuando muchos de ellos se declaran católicos y, a pesar de llamarse o ser católicos, no buscan respuestas sociales en el pensamiento de la Iglesia, ni en la palabra de Dios, sino en otros ámbitos.

La Doctrina Social de la Iglesia plantea la cuestión de la vida social, en el marco de la solidaridad, la justicia, la dignidad del ser humano y el desarrollo humano sustentable como una guía para inspirar el ámbito individual y colectivo, los comportamientos y las opciones que permitan mirar al futuro con confianza y esperanza (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006a) lo que podemos asociar con las relaciones entre los individuos y las empresas, entre las empresas y las organizaciones gubernamentales, entre las organizaciones gubernamentales y los individuos; relaciones que se limitan al ámbito laboral en el lenguaje empresarial.

UN ENFOQUE A LA ALTA GERENCIA

Al ver la gravedad de la situación social en el mundo, que evidenciaba un colapso social fuerte, lleno de violencia y peligros, la Iglesia decide dejar de lado su actitud pasiva y comienza a participar de forma activa en los asuntos sociales, dando al mundo su opinión y

precisando unas directrices claras, como apoyo a la clase obrera, al mismo tiempo que “trata de ofrecer líneas claras de acción para los cristianos y propuestas a los gobiernos y al sistema internacional con el fin de ayudar a construir el mundo querido por Dios: un mundo de fraternidad” (Secretariado Nacional de Pastoral Social de Colombia, 1989, p. 8).

Las últimas tendencias administrativas, como las expuestas, entre otros, por Peter Senge y las organizaciones inteligentes, Idalberto Chiavenato y la administración del recurso humano, Michael Porter, Patricia Aburdene y las megatendencias 2010, se centran ahora en la persona como factor de éxito, y asimismo la Doctrina Social de la Iglesia, con más de cien años de anterioridad, hace la misma reflexión acerca del cultivo del capital humano como fuente de éxito, lo que podríamos extrapolar para las organizaciones.

En este sentido, veremos en forma muy didáctica el sujeto, el objeto y la finalidad del Pensamiento Social de la Iglesia. Toda la comunidad cristiana constituye sujeto responsable “de la evangelización, de la liberación y promoción humana”, el objeto primario de esta enseñanza social es la dignidad personal del hombre, imagen de Dios, y la tutela de sus derechos inalienables; su finalidad será, por tanto, la promoción de la liberación de la persona humana, en su dimensión terrena y trascendente y el vínculo estrecho de ésta con el desarrollo integral de las personas en las organizaciones.

INICIATIVA PRIVADA Y EMPRESA

“El objetivo de la empresa se debe llevar a cabo en términos y con criterios económicos, pero sin descuidar los valores auténticos que



permiten el desarrollo concreto de la persona y de la sociedad” (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006g). La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social, está formada por personas y para personas, por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa están por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas sin detrimento o aplazamiento de las otras.

La iniciativa privada y la empresa se basa en la libertad de las personas que se involucran en la actividad económica, teniendo en cuenta que esta libertad es “un valor fundamental y un derecho inalienable que ha de ser promovido y defendido” (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006f) y que contribuye a garantizar, para todos y cada uno, los derechos esenciales de la persona; como primer res-

ponsable de su propia manutención y la de su propia familia, es decir, en pro del bien común y no únicamente del incremento de sus ganancias.

Las empresas, con su papel social relacionado con la producción de bienes y servicios, “no deben descuidar el cultivo de los valores auténticos que causan el desarrollo concreto de la persona y de la sociedad” (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006g). En este sentido, los empresarios cumplen una tarea beneficiosa al mostrar ante la sociedad la responsabilidad económica, ecológica y social de sus operaciones, signo de que los factores de producción se están utilizando de modo apropiado y no violan las obligaciones de la justicia social y los derechos de los trabajadores.

En este contexto, la Iglesia ha apoyado desde siempre los negocios familiares y de tipo peque-

ño y mediano, junto con las actividades cooperativas que pueden hacer una contribución valiosa a la actividad económica y humana, empresas con responsabilidad social, en pro de los valores de la solidaridad y el auténtico desarrollo humano.

LA EMPRESA Y SUS FINES

“La empresa es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común”¹.

La índole social del hombre demuestra que el desarrollo de la persona humana y el crecimiento de la propia sociedad están mutuamente condicionados, porque el principio, el sujeto y el fin de todas las instituciones sociales es y debe ser la persona humana, la cual, por su misma naturaleza, tiene absoluta necesidad de la vida social (Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2001).

Lo anterior evidencia la importancia de las empresas en la vida de las personas y de su entorno.

Aunque la función principal de la empresa es la producción de bienes y servicios, también tiene importancia como agente social generador de empleo y riqueza, la empresa debe caracterizarse por la capacidad de servir al bien común de la sociedad, con una lógica de eficiencia y de satisfacción, creando riqueza no sólo para los propietarios, sino también para los demás sujetos interesados en su actividad, lo que Pa-

tricia Aburdene (2006) menciona en su libro *Megatendencias 2010...* como “el amanecer del capitalismo consciente” y lo que para la Doctrina Social de la Iglesia debe ser la función social de la empresa respecto al logro de objetivos no sólo económicos, sino también sociales y morales, que deben perseguirse conjuntamente (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006g).

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el papel que la empresa tiene para con la sociedad, que va más allá de la producción y comercialización de bienes y servicios y también implica asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad, es decir, la ética en los negocios. Finalidad social que contribuye al pleno desarrollo de la sociedad, promoviendo los valores sociales y de las personas.

De esta manera, una empresa ética, al ser un organismo que tiene los medios de capital y trabajo y de su administración, contará con directivos que marcan el tono moral de la empresa, que se preocuparán por el equilibrio entre trabajo y remuneración, horarios y descanso, formación y superación, participación de sus empleados y que valora y atiende debidamente a los clientes y proveedores, ofrece productos responsables, evitará gastos superfluos, tendrá interés en todo lo que ocurre en su entorno, se preocupará por el medio ambiente, adoptará una actitud de diálogo permanente, será proactivo, creando oportunidades de encuentro, colaboración y valoración de las capacidades de las personas implicadas.

Aunque algunos sectores puedan pensar que el cumplimiento de la responsabilidad social de

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

la empresa no es compatible con la eficiencia económica, la realidad evidencia lo contrario, más bien se ha convertido en una ventaja competitiva. Sólo hay que pensar que, para la empresa, la obtención de beneficios económicos depende de su credibilidad social, puesto que si la sociedad no confía en ella, está condenada a desaparecer. En este sentido, "la empresa debe ser una comunidad solidaria" (Juan Pablo II, 1991e) no encerrada en los intereses corporativos, ni a la usura, ya que es moralmente condenada y lo mejor es tener la tendencia a una ecología social, y "contribuir al bien común, incluida la salvaguardia del ambiente natural" (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006b). Una empresa tendrá un comportamiento ético cuando permita el desarrollo de las personas que la componen y de las que se relacionan con ella, esta situación induce a las empresas a asumir responsabilidades nuevas y mayores en el manejo de su talento humano.

Álvaro Andrés Hamburger Fernández, en su libro titulado *Humanización de la empresa: hacia una ética aplicada a las organizaciones* (2008), denomina a las nuevas tendencias y movimientos mundiales intelectuales con respecto al rescate de la dignidad de la persona humana y su valor intrínseco en las organizaciones como la "era de la revolución humana", aclarando que esto sólo es posible en la medida en que los actores y organismos que propenden a la construcción de una sociedad más justa se articulen de forma coherente y precisa para lograr buenos y exitosos resultados (Hamburger Fernández, 2008).

Al igual que la Iglesia, este autor afirma que:

La mejor muestra de humanismo en la empresa se da cuando en la convicción y en la

práctica cotidiana de las organizaciones ya no hay hombres al servicio de la producción y de la economía, sino que la producción y la economía está al servicio del hombre (ibíd.), [en la búsqueda de una ética empresarial, que no es otra cosa que la misma humanización de la empresa, según este autor].

No hay que ir muy lejos para reconocer que el conocimiento, los valores, la cultura corporativa, el clima organizacional, la responsabilidad social, aspectos todos enmarcados en una organización como factores que determinan su funcionamiento, son factores que afectan el entorno, la sociedad y el mundo en general; decisiones, líneas, estilos, formas de administrar, como se les quiera llamar, realizados por personas en cuyo pensar o actividad está la disposición o decisión de hacer las cosas de manera positiva o negativa, con las consecuencias que esto pueda tener para el resto de la humanidad.

EL PAPEL DEL EMPRESARIO Y DEL DIRIGENTE DE EMPRESA

En este aparte hacemos una reflexión sobre el siguiente pasaje bíblico:

Yo soy el buen pastor. El buen pastor da su vida por las ovejas. No así el asalariado, que no es el pastor ni las ovejas son suyas. Cuando ve venir al lobo, huye abandonando las ovejas, y el lobo las agarra y las dispersa. A él sólo le interesa su salario y no le importan nada las ovejas (Juan 10, 11-13).

Si analizamos estas palabras de la Sagrada Escritura, podemos deducir que el buen pastor puede hacer alusión a un gerente o empresario, que tiene bajo su responsabilidad la orga-

nización, sus empleados, el entorno, etc.; y es quien debe dar su vida, más que por la utilidad, por las personas que componen la empresa, quienes en caso de alguna crisis tienen la tarea de buscar soluciones para mantener el conjunto que integra a su empresa, sobre todo a las personas.

El papel que desempeñan los empresarios y administradores de las organizaciones es satisfacer las necesidades de la sociedad, especialmente las básicas, con un alto desempeño ético en consonancia con el medio y los bienes y servicios que produce. Esto se asemeja mucho a lo que Peter Drucker menciona de Couzens, lograr establecer por encima de las objeciones de Henry Ford el mejoramiento en las condiciones laborales, o el ejemplo de J. Irwin Miller, que utilizó los fondos de la empresa para crear una comunidad sana y un mejor nivel de vida de los empleados (Drucker, 1987).

Una visión netamente capitalista es la expresada por Schumpeter, según la cual la principal función del empresario es la innovación. En el sistema capitalista, el proceso de cambio tecnológico es el que genera nuevos equilibrios y el empresario es el agente que lo asume.

El empresario debe buscar soluciones más adecuadas a las necesidades del hombre, no puede tener en cuenta exclusivamente el objetivo económico de la empresa, los criterios de la eficiencia económica, las exigencias del cuidado del capital como conjunto de medios de producción: La Doctrina Social insiste en la necesidad de que el empresario se comprometa a estructurar la actividad laboral en sus empresas de modo que favorezcan la familia, en especial a las madres de familia en el ejercicio de sus tareas (Juan Pablo II, 1981d), que secunden, a la luz de una visión integral del hombre y del desarrollo, un desarrollo sostenible basado en



la responsabilidad social empresarial, dando valor al propio trabajo (Juan Pablo II, 1991e). La gerencia es el factor fundamental en el desenvolvimiento de una institución o de una sociedad; para que los recursos tengan valor han de ser desarrollados, cosa que es precisamente la labor del empresario (O'Connor, 1976).

El respeto concreto de la dignidad humana de los trabajadores que laboran en la empresa es también su deber preciso (Catecismo de la Iglesia Católica, 1999). Las personas constituyen el patrimonio más valioso de la empresa, son el factor decisivo de la producción; parte de la responsabilidad de los empresarios y dirigentes es establecer en su administración que las personas son el fin en sí mismo de la organización y no un medio para lograr los fines lucrativos y comerciales de ésta. Puesto que las decisiones empresariales producen, en razón de la complejidad de la actividad empresarial, múltiples efectos conjuntos de gran relevancia no sólo económica, sino también social, el ejercicio de las responsabilidades empresariales y directivas exige, además de un esfuerzo continuo de actualización específica, una constante reflexión sobre los valores morales que deben guiar sus opciones personales.

Muchas empresas exitosas han quebrado debido a los malos manejos administrativos y poco éticos de sus dirigentes, personas sin valores ni moralidad.

En el lapso de unas pocas décadas, es un hecho de la vida de los negocios que colosales del tamaño de Enron y Worldcom cayeran postrados como consecuencia de haber quedado enredados en las restricciones reguladoras y en lo que cortésmente podría de-

nominarsen inconsistencias de la contabilidad interna (Ohmae, 2005).

James Hind, hombre de negocios, en una entrevista en *The Wall Street Journal*, habla sobre las cualidades que debe tener el ejecutivo moderno; afirma que el perfil del empresario modelo corresponde a Jesús de Nazareth. Dice Hind que los ejemplos de buen manejo de las empresas no se encuentran solamente en las actividades de negocios, porque en las técnicas de dirección de grandes líderes de la historia se pueden aprender muchas enseñanzas. Considera este autor que al estudiar la vida de Jesucristo se adquieren grandes principios del conocimiento humano útiles en la administración.

Los resultados conseguidos por Jesús no han sido superados por nadie. En sólo tres años definió su objetivo y lo llevó a cabo, eligió y estimuló a doce hombres vulgares hasta hacerlos extraordinarios y dio inicio al cristianismo, que hoy día perdura hasta tener millones de miembros y filiales en todos los países del mundo. Hind destaca el amor y la preocupación por los demás como una estrategia clave de Jesús, quien no empleó una línea dura para imponer a los demás su modo de pensar y actuar, pero tampoco la línea blanda propia del que espera influir disimuladamente. Buscó y se ganó a los oyentes al poner en práctica el principio más importante de la motivación: "la gente quiere saber cuánto le interesas antes de interesarse por cuánto sabes". Hind hace mención de la incorporación de la mujer en las labores de Jesús, en una época en la que el sector femenino era considerado inútil en las organizaciones.

En la dirección de sus discípulos, siempre cuidó la atención de la persona, no les veía como



objetos para manipular en provecho propio, sino como seres humanos que necesitan ser motivados y encauzados, sin embargo, nunca pasó por alto su conducta poco ética o su comportamiento mezquino. Se dirigía a ellos de manera directa y franca y siempre impulsaba y ayudaba a rectificar. Jesús siempre fue positivo en su forma de pensar y actuar, centró sus enseñanzas más en las soluciones que en los problemas y el rasgo más marcado de su liderazgo fue la actitud de servicio, ya que jamás usó su capacidad de hacer milagros en beneficio propio (Ospina, 2008).

Jesús tenía coherencia entre lo que pensaba, decía y hacía, siendo fuente de inspiración mediante sus enseñanzas y su vida ejemplar para muchas personas, especialmente para todos sus seguidores.

UN ENFOQUE A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los postulados de la doctrina social no son por definición un modelo de administración que re-

comienda la Iglesia, sino que orientan según las circunstancias y contextos históricos, geográficos y culturales en todo el mundo en tiempo y espacio y se han desarrollado como resultado de afrontar los diferentes problemas sociales, sin alejarse de las realidades de los mercados, los sistemas económicos, la autonomía de las empresas, pero encaminadas hacia la búsqueda del bien común, la dignidad y el respeto por las personas, en este caso los trabajadores.

La Doctrina Social de la Iglesia tiene cuatro principios sólidos referentes a la dignidad de la persona humana, que no es otra cosa que considerar al prójimo como otro yo; el bien común, como conjunto de condiciones de la vida social que hacen posible a las asociaciones de los hombres lograr el desarrollo pleno y fácil de la vida; la subsidiaridad, relacionada con las acciones que coadyuvan en caso de necesidad a la promoción de la dignidad de las personas y al logro del bien común y la solidaridad, como la exigencia de reconocer en el conjunto de los vínculos que unen a los hombres y a los grupos socialmente entre sí el espacio ofrecido a la li-

bertad humana para ocuparse del crecimiento común, compartido por todo (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006c).

Los procesos organizacionales para conquistar nuevos mercados, aumentar las ventas, captar nuevos clientes, explotar ventajas competitivas, innovar con productos son estrategias exitosas que surgen del mismo empresario como trabajador y de su fuerza laboral que lo acompaña, y que solidariamente aporta a la organización y comparte su trabajo y conocimiento al servicio de la empresa. De allí la importancia de la gestión del recurso humano y del adecuado manejo de las relaciones laborales en la organización.

Exaltamos la importancia de las personas en las organizaciones y de las relaciones entre las personas que conforman una organización para cumplir con la estrategia definida, los objetivos estratégicos y los planes de desarrollo, que deben en todo sentido permear a toda la organización, y ese permear se debe dar entre todas las personas que la componen.

Al respecto, O'Connor (1976, p. 100) dice que "los seres humanos son la causa, los medios principales y el objetivo final del genuino desarrollo. El desarrollo de las capacidades humanas es la base indispensable para la firme expansión de los recursos materiales". Para Chiavenato (1998), "la administración es la conducción racional de las actividades de una organización", Stoner (1996) afirma que "la administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones le sirven a las personas que afecta".

Todo lo que se tiene en la empresa forma parte de lograr el éxito de su estrategia definida y

conocida por todas las personas y, por consiguiente, todo el trabajo diario de cada una de las personas es, en primer lugar, para el cumplimiento de estos objetivos estratégicos. Desde este mismo centro de producción, que es la organización, podemos también suplir necesidades de la misma organización como un todo, de los trabajadores, por medio de su salario, de los empresarios, como directivas y también trabajadores de la organización; los accionistas, con los rendimientos ofrecidos y un mercado por medio de la satisfacción de los clientes por el uso de los productos; es decir, esta organización tiene la capacidad de producir *stakeholders* para todos los interesados.

Nos queda claro que todo lo que tiene la organización es para gestionarlo y administrarlo en beneficio de estos interesados, no tiene dueños, es una palanca para el beneficio de todos, y buscar primero ese beneficio es asegurar también el beneficio individual. En palabras del Evangelio citaríamos para orientar esta idea: "Buscad primero el Reino de Dios y toda su justicia que todo lo demás se os dará por añadidura" (Mateo 6, 33), y teniendo en cuenta las orientaciones de la Doctrina Social de la Iglesia, son las personas:

Las que se esfuerzan laboralmente, son creativas, tienen el conocimiento, tienen la intuición de las cosas, de las exigencias de las demás personas, son capaces de hacer acuerdos recíprocos entre los miembros de una organización, cuando se quiere indicar la capacidad de colaboración de una colectividad se hace referencia al capital social y este es fruto de gestionar vínculos de confianza recíproca (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006d).

En palabras administrativas, lo podemos referenciar como el fruto de gestionar el talento humano en la organización.

Esta reflexión nos lleva a concluir que son las competencias de las personas las que hacen producir el capital, pues el capital por sí solo no es fuente de riqueza para las organizaciones; por ejemplo, una organización con capital de trabajo suficiente, pero con un equipo que no tiene la experiencia, no es lo mismo que otra organización con un capital de trabajo igual, pero con un equipo de personas que saben, son creativas, poseen, además, un capital social y han sido gestionadas por la organización, a la vez que continúan estimulando la producción del capital, que no es más que una acumulación anterior de trabajo de otros hombres, dado al servicio de la misma humanidad, en este caso mediante la organización empresarial.

Inspirados en el libro *En busca de la excelencia* (Peters, Waterman y Robert, 1997, p. 5), hacemos un recuento en la historia sobre la esencia teórica del éxito de las empresas y parte del supuesto teórico de Max Weber, según el cual la burocracia, como forma impersonal, y regida por reglamentos, es en su contexto histórico la mejor manera para asegurar el éxito en la empresa y el camino para perdurar en el tiempo. Más adelante, se explica que, según Frederick Taylor, la administración en las empresas era una ciencia exacta, tiempo y movimiento para la eficiencia, la máquina de la cual cada miembro es un repuesto intercambiable que da el mismo resultado todas las veces. Elton Mayo maneja las relaciones entre las personas como punto clave para maximizar la productividad, su mensaje fue que la atención a los empleados, y no las condiciones

propiedades dichas, es lo que produce mayor impacto en el rendimiento.

Es cierto que este mensaje no está en la línea de la teoría clásica ni en los padres de la administración, pero, para beneficio de los trabajadores, sí está técnicamente citada en la Doctrina Social de la Iglesia, que no es teórica de la administración, pero sí defensora de la cuestión social; en la encíclica *Laborem Exercens* (1981), nos hace referencia a lo esenciales que son las personas, a la importancia que tiene su trabajo sobre su dignidad y a la capacidad del hombre para, por medio del trabajo, someter los bienes que la creación gratuitamente nos da a beneficio de la humanidad.

Esta encíclica resalta el sentido subjetivo del trabajo que hace referencia al proceso mediante el cual éste es realizado por una persona, un sujeto consciente y libre, un sujeto que decide por sí mismo. El sentido subjetivo del trabajo es el mismo para todos y gira en torno a la dignidad de las personas, al trato igual sin importar las funciones que desempeñe.

El valor del trabajo humano no es en primer lugar el tipo de trabajo que se realiza, sino el hecho de quien lo ejecuta es una persona humana. Las fuentes de la dignidad del trabajo están principalmente no en su dimensión objetiva, sino en su dimensión subjetiva (Juan Pablo II, 1981a).

Entonces, el trabajo de las personas es considerado subjetivamente como hacer sentir bien mediante trabajar, respetar su dignidad, engrandecer el hecho de que su trabajo gratifica sus valores y hace posible el bienestar, situaciones que redundan en el mejoramiento de las

relaciones del trabajador con el medio que lo rodea, la sociedad, su familia, sus compañeros de trabajo, la seguridad que le brinda el trabajo para poder cumplir con sus expectativas, tanto laborales como familiares.

De acuerdo con Michaels y Handfield-Jones (2003), en su libro *La guerra por el talento*, se muestra que las personas más capaces son atraídas por compañías que satisfacen la profunda necesidad personal de significado, al mismo tiempo que hacen un aporte a la sociedad, más allá del motivo utilitario.

Ahora bien, dejemos claro que desde la Doctrina Social de la Iglesia el sentido objetivo del trabajo es apenas “la vasta problemática que conocen perfecta y detalladamente los hombres de estudio en los diversos campos, y también

los hombres mismos del trabajo según sus especializaciones” (Juan Pablo II, 1981a), lo que llamaríamos, desde la teoría administrativa, la ciencia exacta de la administración, es decir, las labores diarias que según su especialización debe cumplir cada empleado, expresado en términos de productividad y rendimiento; es tomar el trabajo como un simple sentido de mercancía que se puede comercializar y extraer el máximo de ganancia como interpretación materialista y economicista de la labor de las personas. Desde el sentido objetivo, todo trabajo puede ser medido en términos de indicadores de gestión, productividad o labor cumplida. Sentido que colinda con los postulados de Taylor, Fayol y Weber, clásicos de la administración, cuya preocupación principal fue solucionar los problemas de eficacia y división del trabajo en pro de maximizar el rendimiento de la organización.



Haciendo el recorrido histórico de la administración, en el que cada vez las empresas preocupadas por la maximización de sus ganancias han probado diferentes teorías administrativas, y pasando por la mejora de las condiciones de trabajo y las relaciones sociales de Elton Mayo y los postulados de las teorías de círculos de calidad de los japoneses, de las diferentes escuelas de negocios americanas, etc. nos damos cuenta que muchas de ellas han llegado a concluir, sin expresarlo en términos de la Doctrina Social de la Iglesia, que la gestión del sentido subjetivo del trabajo es clave para maximizar la productividad que es expresamente el sentido objetivo del trabajo.

Drucker (1987) menciona que después de la Segunda Guerra Mundial, William C. Norris, un hombre de negocios norteamericano, fundador y presidente de la junta directiva de la Control Data Corporation en 1957, planteó un concepto de la responsabilidad social:

Consideró que resolver problemas sociales y satisfacer necesidades sociales constituían oportunidades para formar negocios lucrativos, todos estaban orientados hacia la formación del capital humano, en la forma de individuos capaces de desempeñarse, y de una comunidad sana, capaz de ayudarse a sí misma, enfocados a las necesidades sociales.

En la cita de Drucker, podemos identificar dos finalidades: la primera, suplir una necesidad social y la segunda, aprovechar una oportunidad de negocio ayudando a otros. Para la Doctrina Social de la Iglesia, estas dos finalidades tienen un paralelo con el sentido subjetivo y el sentido objetivo del trabajo, respectivamente.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DESDE LA PRODUCTIVIDAD

La mayoría de textos que orientan sobre la gestión de los recursos humanos hacen referencia a los procesos básicos que se realizan en las organizaciones para gestionar el personal, entre ellos tenemos el reclutamiento, los procesos de selección de nuevos empleados, la búsqueda de los índices perfectos de rotación de personal, los procesos de formación de esa masa de trabajadores, sus necesidades de capacitación orientadas hacia el beneficio de la empresa, la estructura de programas de formación y capacitación, la definición de la compensación o salarios por el trabajo recibido, los sistemas de evaluación de desempeño y hoy día con más énfasis los temas relacionados con la salud ocupacional de los empleados, los riesgos laborales que se puede tener con el desempeño de las funciones y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en el trabajo.

En el sentido estricto de gestión de recursos humanos, podemos incluir los desarrollos más modernos según la teoría administrativa, Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia "multipaso" para mejorar el capital humano: identificar la familias de trabajo estratégico, desarrollar el perfil de competencia, determinar la preparación, formular un plan de mejoramiento y establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional²; dando a los recursos humanos una importancia estratégica en la perspectiva más alta del cuadro de mando integral, con la necesidad de gestionarlo como un activo intangible, puesto que la gestión de los activos intangibles es la más difícil, pero a su vez es

² http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

el medio más poderoso para realizar cambios importantes y permanentes en la organización, orientándolo hacia la generación de ventajas competitivas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Revisando el glosario de uno de los textos más completos de gestión de recursos humanos, textos con los que los nuevos gerentes y MBA están aprendiendo a mirar a las personas en la organización. *La gestión de los recursos humanos, preparando profesionales para el siglo XXI* (Dolan, et al., 2003) es un ejemplo clásico para definir la gestión del recurso humano visto desde la maximización de las ganancias.

En este glosario de un texto muy completo en teoría de recursos humanos, no encontramos nada relacionado con el manejo de las necesidades individuales y personales de los trabajadores, mucho menos se menciona el incentivo a los valores particulares, al trascender de las personas como personas en la sociedad y la misma organización. Con sorpresa se encuentra una definición que por un momento nos hace intuir que la gestión de recursos humanos moderna voltea un poco a mirar sobre el hombre como ser humano que tiene dignidad, esa definición en su título fue la siguiente: "Análisis de las necesidades de la persona, estudio de las deficiencias que existen entre el rendimiento real del sujeto y el rendimiento deseado, o entre la competencia de un empleado en dimensiones decisivas del puesto de trabajo y la competencia deseada o exigida en las dimensiones del puesto de trabajo," luego de leerla, nos dimos cuenta que esa esperanza de abordar la gestión de los recursos humanos se había diluido, por eso este ejemplo nos pareció muy apropiado para incluir en la corriente de la gestión del recurso

humano, ejemplo visto exclusivamente desde el punto de la productividad por la productividad, del materialismo y economicismo mencionado por la Doctrina Social de la Iglesia, en el cual lo más importante son las ganancias por sí y el trabajo por el trabajo. Se menciona la *Rerum Novarum* en referencia a los obreros de la época: "El tiempo fue insensiblemente entregando, aislados e indefensos, a la inhumanidad de los empresarios y a la desenfrenada codicia de los competidores" (León XIII, 1996).

Owen (1813, citado en Merrill, 1994) planteó que:

Desde la general introducción de mecanismos inanimados en las fábricas británicas, el hombre, salvo pocas excepciones, ha sido tratado como una máquina secundaria e inferior y se ha prestado mucha más atención a perfeccionar la materia prima de madera y metal que la del cuerpo y la mente; este autor considera al personal, a la técnica y a cada parte del establecimiento, como un sistema compuesto de muchas piezas; y al combinarlas de tal manera que cada trabajador, así como cada resorte, palanca y rueda, cooperasen eficazmente a producir una mayor ganancia pecuniaria para los propietarios.

Lo que permite vislumbrar que el personal o recurso humano de la organización es visto, a pesar de esta orientación, como un mecanismo más de generar riqueza entre los otros objetivos básicos de la institución y no de una manera integral enfocada hacia las personas que componen la organización.

Hacia 1832, Charles Babbage (citado en Merrill, 1994, p. 39) desarrolla su teoría sobre "la



división del trabajo” en la cual se visualiza que un aumento de la riqueza se da mejor si cada individuo elabora una actividad específica que realizando diversas ocupaciones. En esta división del trabajo, se presentan unos principios que muestran las ventajas de este sistema y son:

1. Del tiempo necesario para aprender: el tiempo que se ocupa en la adquisición de cualquier arte dependerá de la dificultad de su ejecución y cuanto más grande sea el número de procesos diferentes, más largo será el tiempo que el aprendiz utilice en adquirirlo.
2. Siempre se pierde tiempo pasando de una ocupación a otra: cuando la mano o la cabeza se ha ocupado durante algún tiempo en cualquier clase de trabajo, no puede cambiar instantáneamente de labor con plena eficacia.

3. Habilidad adquirida por la frecuente repetición de los mismos procesos.
4. La división del trabajo propicia la invención de herramientas y maquinaria para realizar los procesos.

Creemos que es muy importante para la organización el desarrollo de todos los programas mencionados y su optimización, pero estos no funcionan si no van ligados obligatoriamente a la gestión del recurso humano desde la búsqueda de significado para las personas, tema que tratamos a continuación.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DESDE LA BÚSQUEDA DE SIGNIFICADO DE LAS PERSONAS

El trabajo humano no solamente procede de la persona, sino que está también esencial-

mente ordenado y finalizado a ella. Independientemente de su contenido objetivo, el trabajo debe estar orientado hacia el sujeto que lo realiza, porque la finalidad del trabajo, de cualquier trabajo, es siempre el hombre. Aun cuando no se puede ignorar la importancia del componente objetivo del trabajo desde el punto de vista de su calidad, este componente, sin embargo, está subordinado a la realización del hombre, y por ello a la dimensión subjetiva, gracias a la cual es posible afirmar que el trabajo es para el hombre y no el hombre para el trabajo (Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz, 2006e).

La finalidad del trabajo no es el trabajo por sí mismo, es el hombre, los sueños de éste, desde su individualidad, independiente de sus funciones, la finalidad es cumplir a cada uno su sentido subjetivo del trabajo, que lo podemos convertir en su sentido de vida, respondiendo cada uno la pregunta que debe trascender: ¿por qué trabaja usted?, entonces ¿cómo podemos desde las herramientas que nos da la gestión de recursos humanos en las organizaciones gestionar este trascendental humano?

Desde principios del siglo XX hasta mediados de los años sesenta, ha primado la gestión de recursos humanos hacia la maximización de la productividad, en la cual el hombre es una pieza más de la máquina productiva y se mueve racionalmente por los incentivos económicos y la rigidez y exigencia del puesto de trabajo. Relacionamos esta tendencia con los postulados de Taylor (1856-1915), el padre del enfoque tiempo y movimiento para la eficiencia (Peters, Waterman y Roberts, 1997, p. 5). Para él, la administración en las organizaciones es una ciencia exacta y el trabajo en las organizacio-

nes está visto como una manera científica de administrar. Babbage (1832, citado en Merrill, 1994) expresa que “quizá el principio más importante sobre el cual descansa la economía de la producción es la división del trabajo de las personas que realizan la labor”, de manera que las relaciones laborales se centran en la administración del personal y sus funciones se basan en el control, el estímulo de rendimientos y la realización de acciones disciplinarias, encargándose de tareas como la contratación, el despido, el estudio de formulas salariales ligadas directamente al rendimiento y al análisis de los puestos de trabajo (Valle Cabrera, 2006).

Hacia los años treinta, se revaluaron las ideas anteriores y la gestión de recursos humanos comienza a dar un vuelco hacia las relaciones entre las personas en el trabajo. George Elton Mayo (1880-1949) introduce la importancia de la atención a los empleados y a los factores sociales en los grupos de trabajadores, introduce:

Un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la orientación y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre el hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como “efecto Hawthorne”³.

Estamos en el primer acontecimiento hacia las relaciones laborales pensadas desde las personas y no desde la maximización de la productividad, pero aún el estímulo que guía a la organización para pensar en las personas es la

³ http://www.es.wikipedia.org/wiki/Elton_Mayo

productividad. Ya en esta época y cumplidos los cuarenta años de la encíclica *Rerum Novarum* (1891), aún no se tenían en cuenta sus principiantes, pero importantes orientaciones, las cuales se dirigen a los dueños de los medios de producción, pero a su vez orientan al buen comportamiento de los obreros en sus lugares de trabajo, siendo ésta la primer encíclica que comienza a preocuparse por la cuestión social, no muestra un desarrollo total hacia la gestión de los recursos humanos, pero sí comienza postulando que el trabajador es una persona con dignidad y da la importancia al trabajo como camino de santificación de los hombres.

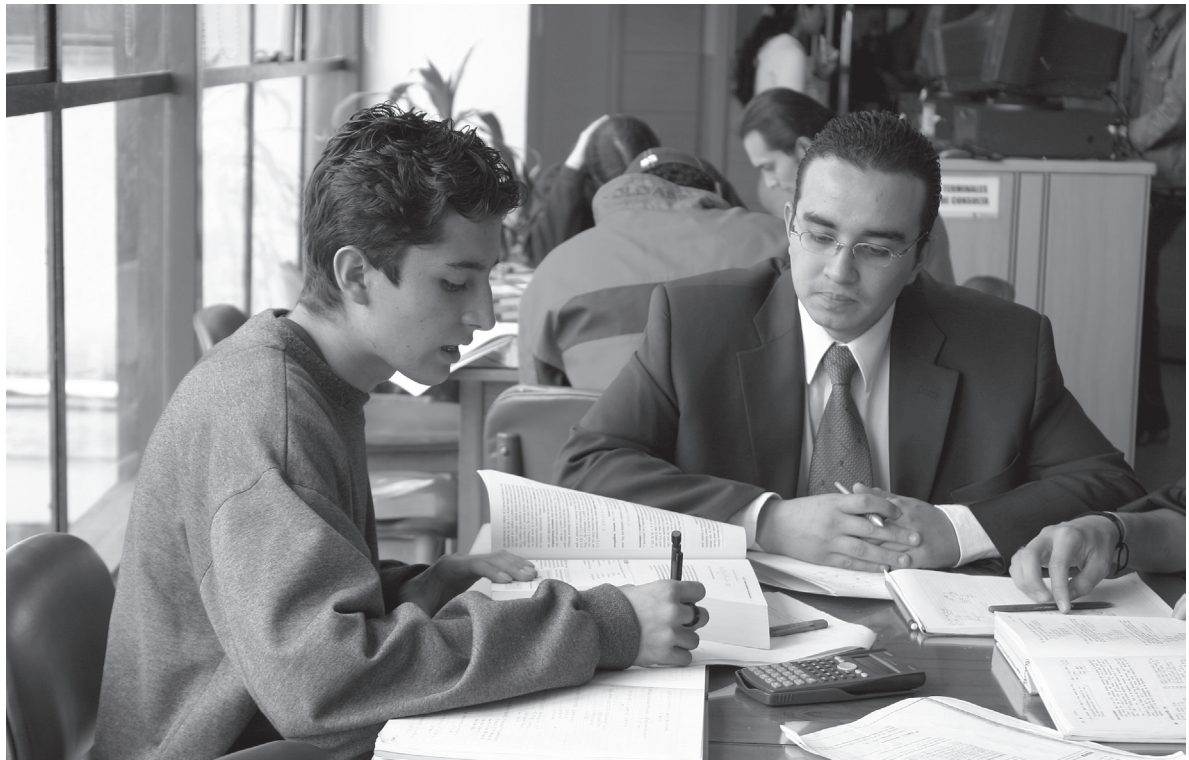
En el numeral 14 de la *Rerum Novarum*, encontramos relacionados tanto los deberes de los obreros trabajadores y los deberes de los ricos patronos. De esos deberes, los que corresponden a los proletarios y obreros son: cumplir de manera íntegra y fiel lo que por propia libertad y con arreglo a justicia se haya estipulado sobre el trabajo, no dañar en modo alguno al capital, no ofender a la persona de los patronos, abstenerse de toda violencia al defender sus derechos y no promover sediciones, no mezclarse con hombres depravados, que alientan pretensiones inmoderadas y se prometen artificiosamente grandes cosas, lo que lleva consigo arrepenimientos estériles y las consiguientes pérdidas de fortuna.

Entre los deberes de los ricos y patronos está: no considerar a los obreros como esclavos; respetar en ellos, como es justo, la dignidad de la persona, sobre todo ennoblecida por lo que se llama el carácter cristiano. Que los trabajos remunerados, si se atiende a la naturaleza y a la filosofía cristiana, no sean vergonzosos para el hombre, sino de mucha honra, en cuanto dan

honesto posibilidad de ganarse la vida. Que lo realmente vergonzoso e inhumano es abusar de los hombres como de cosas de lucro y no estimarlos en más que cuanto sus nervios y músculos pueden dar de sí. E igualmente se manda que se tengan en cuenta las exigencias de la religión y los bienes de las almas de los proletarios.

Por ello, es obligación de los patronos disponer que el obrero tenga un espacio de tiempo idóneo para atender a la piedad, no exponer al hombre a los halagos de la corrupción y a las ocasiones de pecar y no apartarlo en modo alguno de sus atenciones domésticas y de la afición al ahorro. Tampoco debe imponérseles más trabajo del que puedan soportar sus fuerzas, ni de una clase que no esté conforme con su edad y su sexo. Pero entre los primordiales deberes de los patronos, se destaca dar a cada uno lo que sea justo (León XIII, 1996).

Volviendo a la primera mirada de las teorías administrativas sobre la importancia de las personas, aún nos queda la siguiente reflexión: como actualmente sucede con las últimas tendencias, la gestión del recurso humano en las organizaciones no se ve por sí misma como un beneficio para las personas, sino que busca siempre, en primer lugar, el beneficio de la organización y luego, por añadidura, el beneficio de su grupo humano, mientras que en el transcurso de la historia la Doctrina Social de la Iglesia nos dice lo contrario, primero el beneficio de los grupos humanos y por añadidura vendrá el beneficio para los empresarios, sea éste de un modo u otro, ya la administración moderna indica que la gestión estratégica de los recursos humanos es fuente de ventaja competitiva para la organización, y a la fecha estarán ganando los dos,



los grupos humanos en las organizaciones y las organizaciones mismas.

Para 1931, época en la que Elton Mayo comienza a concluir que la organización técnica no determina la productividad de la empresa, sino que son las relaciones interpersonales entre los empleados las que aumentan la productividad, la Iglesia, por medio del Pontífice Pío XI, se pronuncia en *Quadragesimo Anno*, orientada desde Roma sobre la restauración del orden social en perfecta conformidad con la ley evangélica al celebrarse el aniversario número cuarenta de la encíclica *Rerum Novarum* de León XIII, el tema que estamos tratando sobre la gestión de los recursos humanos, esta nueva encíclica que ya no sólo orienta incipientemente a trabajadores y patronos a crear espacios para el desarrollo de las personas, sino que profundiza y moderniza para la época lo que podemos extractar como orientación para el manejo de

los recursos humanos, relacionada de manera más directa con la justa remuneración de los trabajadores, como medida de compartir la riqueza obtenida por la producción de las empresas, en el sentido de aumentar con el ahorro el patrimonio familiar; administrando prudentemente estos ingresos aumentados, para que se puedan sostener de manera más fácil y segura las cargas familiares (Pío XI, 1994a), teniendo en cuenta que también es justo que el resto de la familia contribuya al sostenimiento, sin abusar de la edad infantil y la debilidad de la mujer.

En este mismo sentido, la encíclica invita a preocuparse más por el bienestar y desarrollo de los obreros, por la necesidad de un salario justo, en primer lugar, y en segundo lugar por condiciones dignas de vida, cubrimiento de sus necesidades básicas, aumento de su patrimonio, oportunidad de trabajo para todos los que quieran y puedan trabajar, es decir, fomentar el

empleo de la población, pues no cumplir con estas y otras recomendaciones puede llevar a los "obreros a la miseria, arruinando la prosperidad de las naciones y destruyendo el orden, la paz y la tranquilidad de todo el orbe de la tierra," (Pío XI, 1994b), procurando siempre mantener el equilibrio para que las decisiones que beneficien a los obreros siempre estén encaminadas al beneficio de la máxima cantidad de personas posible.

Hacia mediados del siglo XX, las teorías administrativas comienzan a reconocer que las personas y la manera en que se gestiona el recurso humano son factores fundamentales para el éxito de las compañías y comienzan a gestionar este recurso mediante la mejora de las calidades de vida en el trabajo, diferentes estímulos que motiven el trabajo de las personas en las organizaciones, la jerarquía de necesidades humanas en los postulados de Abraham Maslow (2005), que en su teoría sobre la motivación humana (1943) define que las personas satisfacen en primer lugar sus necesidades básicas y luego comienzan a desarrollar necesidades y deseos más altos.

Entre 1960 y 1980, el desarrollo del manejo de los recursos humanos se encamina ya no a lo cuantitativo, sino que empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicológico de los individuos, buscando la adaptación del hombre a la organización (Valle Cabrera, 2006, p. 5). Tendencia que tiene sus orígenes en los desarrollos de Maslow, anteriormente citado, y Herzberg, con su teoría de los dos factores higiénicos y motivacionales que explican el comportamiento de las personas en el trabajo. La teoría de la higiene-motivación sugiere que el trabajo debe enriquecerse para conseguir una eficaz utilización del personal. Argyris, por

su parte, concluye que una gestión centrada en el empleado puede resolver conflictos de relación entre la organización y los individuos. Likert denomina las variables intervinientes que definen que los resultados de la organización dependen del comportamiento de los individuos. McGregor, con la teoría de automotivación de los individuos, y Armstrong, entre otros, con el análisis de los procesos y los comportamientos de las personas en diferentes situaciones y la interacción de unos con otros, planteando la alineación de los objetivos de la empresa a los objetivos individuales, así como lograr la participación y compromiso de todos los miembros de la organización define la dirección de recursos humanos en la organización como el enfoque estratégico y coherente de la dirección y desarrollo de uno de los activos más valiosos de la organización, las personas, las cuales, en forma individual y colectiva, contribuyen al logro de las metas (Valle Cabrera, 2006, pp. 6-7).

Las anteriores apreciaciones de manejo del personal en la organización están siempre encaminadas a la maximización del rendimiento de los individuos en la empresa, lógicamente poniendo en práctica la racionalidad del empresario, pensando en primer lugar en la maximización de las utilidades y cumpliendo con la tarea del máximo de rendimiento para los dueños de la empresa o para los accionistas; lo importante de estos avances es que, con el objetivo de maximización de las utilidades, se permea la satisfacción de la fuerza laboral y esta gestión se realiza mediante capacitación, mejoras de las relaciones sociales en la organización y condiciones de trabajo más justas y dignas.

Todo este desarrollo comienza a fortalecerse y es llamado capital social de las empresas, con

el cual se está gestionando estratégicamente el recurso humano, en beneficio de la organización, mientras la Doctrina Social de la Iglesia nos indica que debemos gestionar en beneficio del recurso humano y la organización ganará por añadidura, he aquí de nuevo la mezcla entre el sentido subjetivo y objetivo del trabajo.

Ahora bien, esto que hemos llamado la gestión del recurso humano desde la búsqueda de significado de las personas, y que en las empresas y organizaciones actuales se llama gestión estratégica de recursos humanos, es capacitar, orientar y tratar de dar a cada una de las personas que laboran para la organización las competencias que necesitan para desempeñarse y lograr los objetivos individuales en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, la gestión estratégica de recursos humanos tendrá que desarrollar estas competencias, que deben estar definidas claramente en la estrategia general de la organización, que, para nuestro juicio, es en la que deben estar permeadas las orientaciones de la Doctrina Social de la Iglesia, cuyos principios deben estar involucrados en la empresa, girando en torno a la dignidad de las personas, el bien común, el destino universal de los bienes, la subsidiariedad, la participación de las personas y de la sociedad, la solidaridad entre los hombres, los valores fundamentales de la vida social, la calidad de vida de todos los hombres, la caridad y la cultura del respeto a la vida.

Para orientar la plataforma estratégica de la organización en cuanto al manejo de sus recursos humanos, debemos recordar que el Pontífice Juan Pablo II menciona, en la encíclica *Centesimus Annus* (1991), dedicada a sus hermanos en el episcopado, al clero, a las familias religio-

sas, a los fieles de la Iglesia Católica, y a todos los hombres de buena voluntad en el centenario de la *Rerum Novarum*:

El desarrollo integral de la persona humana en el trabajo no contradice, sino que favorece más bien la mayor productividad y eficacia del trabajo mismo, por más que esto puede debilitar centros de poder ya consolidados. La empresa no puede considerarse únicamente como una "sociedad de capitales"; es, al mismo tiempo, una "sociedad de personas", en la que entran a formar parte de manera diversa y con responsabilidades específicas los que aportan el capital necesario para su actividad y los que colaboran con su trabajo (Juan Pablo II, 1991c).

Entre las conclusiones de la investigación de Elton Mayo, en Hawthorne, cuando de una manera sorprendente aumentó el rendimiento de los trabajadores, se tiene que "la atención a los empleados y no a las condiciones de trabajo, propiamente dichas, es lo que produce mayor impacto sobre el rendimiento" (Peters, Waterman y Robert, 1997, p. 6).

Las empresas mejor dirigidas son aquellas que hacen hincapié en la gestión de la gente, la orientación hacia las personas es completa en las compañías excelentes. Los gerentes se relacionan entre sí, con sus subordinados, sus clientes y con otras personas de su entorno, todos los altos gerentes dicen que las compañías se preocupan por la gente, pero las compañías excelentes se distinguen por la intensidad y amplitud de esta preocupación (pp. 237-240).

Estamos viendo la necesidad que nos plantea la Doctrina Social de la Iglesia de tejer y

consolidar no sólo un capital de trabajo en las empresas, sino un capital social que permita relacionar a todas las personas que componen las organizaciones. Nos damos cuenta que la administración da un giro hacia la importancia de las personas en la empresa aún más que los mismos medios de producción de la organización. Por tanto, en una gestión estratégica de recursos humanos, es necesario comprender a los trabajadores, conocer las causas de su comportamiento, porque más allá de ser empleados son seres humanos; aquí podemos comenzar a solventar los objetivos estratégicos de la gestión de recursos humanos.

Junto con la formación de personas es necesario abordar el desarrollo de las relaciones sociales. Las que constituyen un verdadero capital social, ya que representan un conjunto de valores sociales que permiten crear redes entre las personas, para desarrollarse como individuos y a la vez aprender a relacionarse, con los demás, la familia, el colegio, la empresa y todas aquellas organizaciones a las cuales pertenecemos durante la vida. Entre estas habilidades sociales es necesario promover, la solidaridad, la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de liderar, el logro de objetivos del trabajo en equipo, y la resolución de conflictos (Johnson, 1993, citado en Abarca, 2002, p. 111).

Es curioso que muchas de las tendencias actuales con respecto al manejo y gestión de las personas en las organizaciones vienen en concordancia con lo que plantea Juan Pablo II:

Si en otros tiempos el factor decisivo de la producción era la tierra y luego lo fue el capital, entendido como conjunto masivo de maquina-

ria y de bienes instrumentales, hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo, es decir, su capacidad de conocimiento, que se pone de manifiesto mediante el saber científico, y su capacidad de organización solidaria, así como la de intuir y satisfacer las necesidades de los demás (Juan Pablo II, 1991b).

En *Centesimus annus* está resumido el recorrido histórico de la gestión de recursos humanos, no hay duda que la dirección de personal ha realizado un largo recorrido en busca de la eficiencia desde los tiempos de la revolución industrial, cuando lo importante era tener el control y el poder sobre los medios de producción y el trabajador era considerado prácticamente una máquina más, apoyado por los protocolos adecuados que aseguraban una buena organización, pasando por las mejoras tecnológicas de procesos, hasta nuestros días, en que el desempeño de las personas es considerado una de las principales fuentes de las ventajas competitivas y la organización debe preocuparse por el desarrollo integral del hombre, situación que redundará en una mayor productividad. Las políticas de administración del recurso humano también han evolucionado desde el famoso "garrote y zanahoria", pasando por las evaluaciones, rentas variables, incentivos, bonos, hasta la motivación intrínseca de nuestros días, que está dada sobre la base de la conciencia, la vocación y la voz del individuo, posibilitando prescindir de la supervisión y la motivación externa.

HISTORIAS DE ÉXITO DESDE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Examinemos ahora algunos ejemplos ilustrativos de lo dicho anteriormente:

Tabla 1: Historias de éxito de algunas compañías en el mundo.

Compañía	Historias de éxito
RMI	Es una filial de U.S. Steel y de National Distillers y fabricante integrada de productos de titanio. El programa fue creado por Big Jim, jefe ejecutivo, y se orientó al aumento de la comunicación entre los trabajadores y de las expresiones de éxito y sonrisa. Resultado: en los últimos tres años, aumentó la productividad de la compañía en casi un 80% y disminuyó el número de reclamaciones del sindicato.
Hewlett-Packard	"La manera Hewlett-Packard". El programa se encamina a unir los esfuerzos de todos los trabajadores para alcanzar un único resultado como organización, proporcionando libertad, entusiasmo, igualdad y respeto. Resultado: ejecución de un trabajo creativo y el aumento del compromiso entre los trabajadores por la calidad de los productos.
Wal-Mart	Se enfocan específicamente en cuidar de sus empleados, se preocupan por conocer las opiniones e inquietudes que presentan los trabajadores hacia la organización en cada una de las dependencias. Resultado: durante los años setenta, sus tiendas aumentaron de 18 a 330.
Dana	Se potencializa el capital humano, permitiendo la libertad de expresión y la proyección de nuevos desarrollos para la organización desde el potencial de cada uno de los trabajadores. Fue el pionero del mejoramiento continuo, capacitando a los empleados, lo cual se veía reflejado en la productividad. Resultado: a finales de los años setenta, las ventas por empleado se triplicaron en promedio con todas las demás industrias.
Delta Airlines	La política de puerta abierta que se conoce como "espíritu de familia Delta" permite al empleado la comunicación directa con los altos gerenciales para manifestar lo que piensan y esperan de su trabajo, vinculándolos al objetivo de la organización. Resultado: el último voto sindical fue en 1955.
McDonald's	Se enfoca en el conocimiento de los empleados para capacitarlos en los procedimientos del proceso productivo y enfocarlos a un oficio determinado.
IBM	Se preocupan por las necesidades del personal y por el mejoramiento intelectual de las personas para buscar el éxito de la organización de la mano de los empleados. Resultado: se estableció en el mercado hace cincuenta o sesenta años por la calidad de sus productos.
Crepes & Waffles	Premio Portafolio 2005, a la Gestión del Recurso Humano, consigna "primero las personas", contratación del 100% de madres cabeza de familia para atender a la mesa.
Sofasa	Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión por la eficiencia en el desarrollo del talento humano, combinado con el esfuerzo continuo por implementar herramientas modernas de gestión para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, obteniendo resultados en año, comparables con los de una década de trabajo.
Meals de Colombia	Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión por su capacidad de innovación y valoración del recurso humano, que la hacen una empresa de clase mundial en el sector alimenticio.

Fuente: Peters, Waterman y Robert, 1997, pp. 240-257.

En el caso colombiano, el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) lanzó el Premio Colombiano a la Gestión del Recurso Humano por Competencias, del cual el doctor Leonard Mertens, holandés, afirma que las empresas de talla mundial tienen éxito en la medida que modernicen su cultura organizacional y reconozcan que su recurso humano es capaz de crear e innovar, convirtiendo estas estrategias en vehículos efectivos para acelerar el aprendizaje en las organizaciones. La doctora Nina Billorou, experta uruguaya en gestión del recurso humano, hace referencia a que este proceso es para que las organizaciones conozcan las competencias de su gente y tomen medidas para mejorar ese gran capital con que cuentan, así como potenciando las competencias laborales, la innovación y el mejoramiento continuo del recurso humano. Para Pedro Coley, consultor empresarial colombiano, para que una empresa sea exitosa no basta con que cuente con la tecnología y recursos financieros, sino que, además, debe gestionar y contar con recursos humanos. Las empresas modernas tienen de su parte un talento humano dispuesto a aprender y, sobre todo, dispuesto a convivir.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Es necesario resaltar algunas de las conclusiones del IX Simposio Celam–Uniapac, denominado El desafío del empresario cristiano hoy a la luz del Aparecida, Brasil, realizado en Santiago de Chile en mayo de 2008, donde José María Simone, empresario y vicepresidente de la Unión Internacional de Asociaciones Patronales Católicas Latinoamérica(Uniapac), mira y analiza la empresa como un instrumento para el desarrollo de las personas y afirma que el principio fundamental surge del hecho de que

la sociedad y la economía se relacionan con los seres humanos y que estos merecen respeto a su dignidad y fomento de su desarrollo integral, definiendo a la empresa como el ente que debe propiciar el proceso de realización de sus empleados y del bien común, defendiendo su vida y respetando su dignidad y la de sus familias, ya que estos hacen que se cumpla el objeto social de la organización.

Chiavenato (2000) comenta al respecto que:

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la administración de recursos humanos, la cual tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y las personas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

La gestión de recursos humanos debe siempre pretender tratar a los trabajadores como personas importantes para la organización, rompiendo continuamente la manera tradicional de tratarlas sólo como medios de producción. Un empresario catalogado como un hombre de buena voluntad, cuya filiación religiosa pasa a un segundo plano, está obligado a aplicar esta orientación que, como ya hemos visto, es un



postulado de la Doctrina Social de la Iglesia y de muchas teorías administrativas modernas, pues está visto que la gente es la única que produce máximos rendimientos y ventajas competitivas.

Desde la Doctrina Social de la Iglesia no se proponen modelos a seguir para hacer una dirección de recursos humanos, la aplicación está en entender los contextos empresariales y en marcarlos dentro de esas orientaciones:

La Iglesia no tiene modelos para proponer. Los modelos reales y verdaderamente eficaces pueden nacer solamente de las diversas situaciones históricas, gracias al esfuerzo de todos los responsables que afronten los problemas concretos en todos sus aspectos sociales, económicos, políticos y culturales que se relacionan entre sí. Para este objetivo la Iglesia ofrece, como orientación ideal e indispensable, la propia doctrina social, la

cual –como queda dicho– reconoce la positividad del mercado y de la empresa, pero al mismo tiempo indica que estos han de estar orientados hacia el bien común. Esta doctrina reconoce también la legitimidad de los esfuerzos de los trabajadores por conseguir el pleno respeto de su dignidad y espacios más amplios de participación en la vida de la empresa, de manera que, aún trabajando juntamente con otros y bajo la dirección de otros, puedan considerar en cierto sentido que “trabajan en algo propio”, al ejercitar su inteligencia y libertad (Juan Pablo II, 1991c).

Según la *Rerum Novarum*, el trabajo es definido como “la actividad ordenada a proveer a las necesidades de la vida, y en concreto a su conservación”, el trabajo es el bien personal y vocación de todo ser humano, que se relaciona en una dimensión social con su familia, y su entorno, procurando el bien común y la riqueza de los Estados (Juan Pablo II, 1991a), pues son las personas:

Las que se esfuerzan, son creativas, tienen el saber práctico y científico, tienen la intuición de las cosas, son capaces de hacer acuerdos recíprocos fruto de la gestión enmarcada en la colaboración y solidaridad, tejiendo relaciones que forman un capital social que no es más que gestionar vínculos de confianza recíproca⁴.

En esa perfecta combinación entre apostar por la calidad y por la productividad y al tiempo reconocer su potencial humano y fuerza laboral la que constituye un único generador de ventajas competitivas.

⁴ Cf. Compendio 276.

REFERENCIAS

- Abarca, N. (2002). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Chile: El Mercurio-Aguilar.
- Aburdene, P. (2006). *Megatendencias 2010: el surgimiento del capitalismo consciente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2006
- Catecismo de la Iglesia Católica. (1999). Bogotá: Asociación de Editores del Catecismo.
- Concilio Vaticano II. (1996). *Constitución pastoral: Gaudium et Spes*, 58. Bogotá: Ediciones Paulinas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Dolan, S. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1987). *Una nueva dimensión de la administración: decisiones actuales que afectarán el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Hamburger Fernández, A. (2008). *Humanización de la empresa: hacia una ética aplicada en las organizaciones*. Bogotá: Editorial Bonaventuriana.
- Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2006a). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 10. Bogotá: Consejo Episcopal Latinoamericano.
- Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2006b). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 42. Bogotá: Consejo Episcopal Latinoamericano.
- Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2006c). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 194. Bogotá: Consejo Episcopal Latinoamericano.
- Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2006d). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 276. Bogotá: Consejo Episcopal Latinoamericano.
- Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2006e). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 272. Bogotá: Consejo Episcopal Latinoamericano.
- Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2006f). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 336. Bogotá: Consejo Episcopal Latinoamericano.
- Iglesia Católica y Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2006g). *Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia*, 338. Bogotá: Consejo Episcopal Latinoamericano.
- Juan Pablo II. (1991a). *Centesimus Annus: carta encíclica*, 6. Bogotá: Paulinas.
- Juan Pablo II. (1991b). *Centesimus Annus: carta encíclica*, 32-33. Bogotá: Paulinas.
- Juan Pablo II. (1991c). *Centesimus Annus: carta encíclica*, 43. Bogotá: Paulinas.
- Juan Pablo II. (1991d). *Centesimus Annus: carta encíclica*, 73. Bogotá: Paulinas.
- Juan Pablo II. (1991e). *Centesimus Annus: carta encíclica*, 83. Bogotá: Paulinas.
- León XII. (1996). *Rerum novarum: carta encíclica*, 11. Bogotá: Paulinas.
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- Merrill, H. (1994). *Clásicos en administración*. México: Limusa.
- Michaels, E. y Handfield-Jones, H. (2003). *La guerra por el talento: principios para atraer, desarrollar y atraer gerentes altamente talentosos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- O'Connor, R. (1976). *La gerencia humanizada*. México: Editorial Stella.
- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Ospina, J. (2008). *El ejecutivo modelo*. Extraído el 15 de septiembre desde: <http://www.bolivia.com/noticias/autonoticias/detalle-noticia10676.asp>
- Peters, T., Waterman, J. y Robert, H. (1997). *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Pío XI. (1994a). *Quadragesimo anno: carta encíclica*, 61. Bogotá: Paulinas.
- Pío XI. (1994b). *Quadragesimo anno: carta encíclica*, 74. Bogotá: Paulinas.
- Pontificio Consejo Justicia y Paz. (2001). *Agenda social: colección de textos del magisterio*. Bogotá: Celam.
- Secretariado Nacional de Pastoral Social de Colombia. (1989). *Compromiso sociopolítico del cristiano*. Bogotá: SNPS.
- Valle Cabrera, R. (2006). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson.