



Despersonalización y personalización. El caso de la empresa

Domènec Melé

Documento del grupo de investigación PROSOPON¹

Barcelona, Abril 2010

Introducción

Tanto el concepto de “despersonalización” como el de “personalización” pueden tener diversos significados según los autores. Aquí, al hablar de “despersonalización” nos referiremos a una situación existencial en la que las personas son tratadas, o se tratan a sí mismas, prescindiendo de lo que constituye el carácter único e irrepetible de la persona y su valor intrínseco. Tiene lugar cuando se ignoran las personas o se consideran irrelevantes – a menos que se puedan instrumentalizar – sus creencias, sentimientos, vínculos sociales y la capacidad de apertura a la trascendencia, así como su llamada interior a crecer como personas. La interioridad de cada persona, con sus convicciones profundas, su carácter moral y la propia biografía – algo mucho más rico que un curriculum profesional – es también, con frecuencia, minusvalorado.

Por el contrario, la “personalización” la entenderemos como un proceso de desarrollo de la persona en aquello que le es propio y más específico como seres humanos: un desarrollo humano integral² según la manera de ser de cada uno. Ello exige deliberación y búsqueda de la verdad, especialmente en el sentido de la vida y en el conocimiento de aquello que conduce al desarrollo humano integral según los propios talentos e identidad. También actuando en coherencia con la verdad conocida y amando lo que resulta verdaderamente valioso y digno de amor.

En este trabajo se explora, en primer lugar, el fenómeno y en los modos de despersonalización y en su consideración ética. Después se indaga en la despersonalización en el ámbito empresarial, analizando varios factores que pueden contribuir a despersonalizar. Finalmente, se discute cómo favorecer la personalización en la empresa. La argumentación incluye diversas enseñanzas sociales de la Iglesia que, con toda su riqueza antropológica y ética, también se ocupa de este tema.

I. El fenómeno de la despersonalización

La despersonalización lleva con frecuencia a considerar las personas meros elementos anónimos de un entramado social. La conducta individual se diluye en modelos de conducta colectiva; las normas sociales se priorizan sobre la conciencia individual; la persona pierde su modo de ser único e irrepetible en aras de lo “normal” en el colectivo, aquello que sugieren la media estadística. La distinción y buen gusto personal se sustituye por la moda imperante, o por lo que hacen los demás. La deliberación individual apenas

¹ Ponencia en el Congreso Internacional “¿Una Sociedad Despersonalizada? Propuestas Educativas”, de la Universitat Abat Oliba CEU (Barcelona, 13-15 de abril de 2010).

² Sobre el desarrollo humano integral, ver BENEDICTO XVI, *Encíclica 'Caritas in veritate'* (2009) y los comentarios de E. MARTÍNEZ y D. MELÉ en el volumen D. MELÉ y J. M. CASTELLÀ (ed.), *El Desarrollo Humano Integral. Comentarios Interdisciplinares a la encíclica 'Caritas in veritate' del Benedicto XVI* (Barcelona: Ite, 2010).



tienen espacio propio. Aunque se asegure que hay libertad de elegir, la elección es fuertemente condicionada por el entorno y, en el fondo, se elige entre muy pocas variaciones del pensamiento dominante.

La despersonalización está estrechamente relacionada con la masificación; en ésta desaparecen las características personales o individuales de quienes forman parte de un grupo social. Se habla, no ya de las personas, sino del “colectivo”. Hay ejemplos bien conocidos de masificación despersonalizante. Pensemos en las masas de aficionados que dan soporte a su equipo de fútbol con comportamientos calcados; las masas sociales que reivindican objetivos políticos repitiendo eslóganes o argumentos de partido sin percatarse de su veracidad, las masas de consumidores que ingirieren sin demasiado discernimiento lo publicitado; las masas de jóvenes que se reúnen para practicar el “botellón” sin otras miras que el desfreno colectivo; las masas de manifestantes que se escudan en ella para insultar o maltratar a quienes no piensan como ellos, ...

La despersonalización puede llegar incluso a la *cosificación* de las personas, en las que cada uno ya no es “alguien” a quien llamar por su nombre porque es distinto y con capacidad de responder de un modo consciente y libre sino “algo”³, una cosa, que es objeto de la voluntad de otros con independencia de la suya propia, o que se manipula o se utiliza según conviene.

Por fortuna, por grande que sea la despersonalización, siempre queda cierta conciencia del yo, que lleva a saberse uno mismo y a experimentar una subjetividad, la vivencia interior de lo que acontece en uno mismo. Sólo por enfermedad se llega a una despersonalización radical. En este caso, el enfermo, se ve a sí mismo como un objeto, sin ninguna relación personal con el ‘yo’. Es una patología estudiada en psiquiatría por la que se altera la percepción o la experiencia de uno mismo, de tal manera que un sujeto se siente como “separado” de sí mismo, de lo que acontece en su interior o en el propio cuerpo, sintiéndose más bien como un observador externo a estos acontecimientos. Dejaremos aparte este trastorno mental, para centrarnos en la despersonalización ocasionada por la voluntad humana, ya sea para determinar la configuración social o la propia vida.

II. Procesos de despersonalización

En los procesos de despersonalización podemos distinguir tres niveles: *macro*, referido a la sociedad en su conjunto, *meso* que tiene lugar en las instituciones y *micro*, en el cual son las propias personas, con su actitud y conducta, quienes producen su propia despersonalización.

La despersonalización a nivel *macro* puede estar favorecida por la presión mediática a la que desde hace décadas estamos sometidos, y hoy todavía más por los poderosos medios de comunicación disponibles, incluyendo radio, cine, televisión, e Internet, con sus redes sociales. Ya advertía Pío XII del riesgo de despersonalización por la presión de los medios de anuncio y propaganda, cuando estos medios no eran más que la radio y el cine. Afirmaba: “no dejan apenas reposo a los sentidos e impiden también el acceso a recogimiento interior. Se crea un tipo de hombre que no soporta permanecer solo sea una hora, consigo mismo y con su Dios (...)”⁴

³ Ver R. SPAEMAN, *Personas. Acerca de la distinción entre "algo" y "alguien"*. Traducción y estudio introductorio J. L. Barco, Pamplona: Eunsa, 2000. Original: *Personen. Versuche über den Unterschied zwischen "etwas" und "jemand"*, Klett-Cotta, Stuttgart, 1996.

⁴ Pío XII, Alocución *Der Katholische Deutsche* (1952), n. 5.



Informaciones sesgadas, ironías, burlas, humillaciones de modos de pensar y de vivir puede contribuir a adoptar formas de vida acomodadas a lo que piensa la mayoría. A esa despersonalización puede contribuir también profusión de información sobre personajes con conductas que se presentan como normales, cuando en realidad tienen poco que ver con buenas normas de conducta.⁵ Surgen así “dificultades de conciencia, sobre todo para el cristiano deseoso de vivir conforme con los dictados de la ley natural y divina. La conciencia a que debería confiarse en su mayor parte a la curación y salvación es condena así por los defensores de la concepción impersonal de la sociedad a íntimas torturas.”⁶

Las formas de vida profesional, empresarial y urbana, las costumbres compartidas, los deportes convertidos en fenómeno de masas, espectáculos masivos y un sinfín de influencias culturales pueden tener también una marcada influencia despersonalizadora. Entre estas influencias culturales no son despreciables las concepciones materialistas y laicistas que tienden a diluir el individuo en el colectivo social. Así, “el individuo es continuamente reabsorbido por la masa.”⁷

También despersonaliza un entorno cultural que desconoce a la persona y sus múltiples necesidades y, sobre todo, la necesidad de cada persona de florecer en su humanidad. Esto último suele considerarse un asunto de preferencias personales. En lo externo, sin embargo, se quiere organizar todo, regulando en demasía y cayendo con frecuencia a una visión mecanicista de la sociedad. Una sociedad que “todo quiere preverlo y organizarlo – afirmaba Pío XII – se halla en conflicto, a causa de su concepción mecánica, con lo que vive, y que por lo mismo no puede someterse a cálculos cuantitativos, y más precisamente con aquellos derechos que el hombre ejercita, según naturaleza, con su exclusiva responsabilidad personal, es decir como autor de nuevas vidas, de las que él sigue siendo el principal tutor.”⁸ Son palabras que, en muchos aspectos, siguen siendo actuales. La baja natalidad de Europa está, sin duda, relacionada con forma de vida y mentalidades de una sociedad que dificulta descubrir el valor de cada vida humana, y que ofrece escaso apoyo social a quienes están dispuestos a llevar hijos al mundo.

El proceso de despersonalización lo encontramos también a nivel *meso*, en instituciones como la familia, la escuela, y la empresa (de esta última nos ocuparemos más adelante). La familia, como la escuela, pueden ser un lugar privilegiado de personalización, aunque no siempre sus posibilidades de personalización no son debidamente aprovechadas. De la empresa nos ocuparemos por extenso más adelante.

Una familia que la que la sobreprotección o la que impere un ambiente permisivo y poco exigente, y más aún si falta generosidad y donación, no facilita una personalización en la que aflore las potencialidad de cada miembro de la familia. En la escuela, el proceso de educación puede ser anodino y despersonalizante o, al contrario, puede contribuir a sacar de cada alumno lo mejor de si mismo. Ejemplos de despersonalización en niños y adolescentes tiene lugar cuando se presenta lo legal como lo moral, o se dan normas de conducta no orientadas a un desarrollo humano integral. También son despersonalizantes determinados programas de educación sexual, dónde el sexo se desvincula del amor y el compromiso y se presenta la actividad sexual como un divertimento desvinculado de la integridad personal. Tampoco personaliza una educación limitada a mera instrucción, sin

⁵ Pío XII, Radiomensaje *Levate capita* (1952), n. 24.

⁶ *Ibidem*, 29

⁷ Pío XII, Alocución *Der Katholische Deutsche* (1952), n. 5.

⁸ *Ibidem*, 30



promover el desarrollo del carácter de cada alumno, o cuando se da por supuesto que la ciencia experimental es única fuente de conocimiento, menospreciando o ignorando las sabidurías recibidas y, en particular, las creencias religiosas y cualquier otra fuente de conocimiento abierto a las posibilidades humanas.

A veces no es el entorno, sino uno mismo quien se despersonaliza, dejándose absorber por la masa o viviendo un individualismo cerrado a los demás, sin compromisos duraderos ni voluntad de ayudar generosamente a los demás y, por tanto, de crecer como persona. Hay despersonalización cuando predominan valores permisivos y hedonistas y hay carencia de valores sólidos y exigentes; cuando no existe un proyecto de vida valioso, o no hay decisión de asumir compromisos que lleven a luchar por causas nobles y grandes y a vincularse con los demás en bien de la comunidad. A este propósito, Gilles Lipovetsky⁹ se refería a un *individualismo narcisista* – añadiríamos despersonalizador – ejemplificado por la erosión acelerada de valores e identidades tradicionales, el ludismo consumista, el influjo de la publicidad en los estilos de vida, el culto al cuerpo y a la propia imagen y la generalización del proceso de la moda, entre otros muchos ejemplos.

III. Ética de despersonalización

La consideración ética de la despersonalización no presenta muchas dudas a poco que se valore el ser humano, su dignidad y su vocación innata a desarrollarse como persona. La reprobación de la despersonalización es clara desde cualquier planteamiento ético que tome en consideración esos aspectos. Es particularmente reprochable desde la ética cristiana, y así aparece en las enseñanzas de la Iglesia.

La preocupación de la Iglesia por el fenómeno de despersonalización está presente, al menos de modos implícito, en sus enseñanzas sociales desde León XIII y Pío XI. Pero el primer Papa que trató ampliamente del problema de la despersonalización fue Pío XII, particularmente en su Radiomensaje de Navidad de 1952, conocido por sus primeras palabras *Levate capita*.

En realidad, las raíces éticas de la personalización, y el correspondiente rechazo de la despersonalización, se encuentran en las primeras páginas de la Biblia. En ellas, el ser humano aparece como criatura de Dios, pero diferente de las demás. Es creado a imagen de Dios y con una tarea a realizar. Esta llamada a crecer y multiplicarse, a “dominar” las demás criaturas (*Gén 1, 26-30*) y a “cultivar el jardín” (*Gén 2, 15s*), es, decir, a trabajar la tierra. Pero este dominio, y trabajo, ha de hacerlo – advierte Juan Pablo II – “en el marco de *obediencia* a la ley divina y, por consiguiente, en el respeto de la imagen recibida, fundamento claro del poder de dominio, concedido en orden a su perfeccionamiento.”¹⁰ El Evangelio pone de relieve la necesidad de hacer rendir los talentos (*Mt 25, 26-28*) y, sobre todo, llama a la perfección moral: “sed pues vosotros perfectos como vuestro Padre celestial es perfecto” (*Mt 5, 48*).

La fe cristiana concurre con la razón al conocimiento de la persona y, desde ambas perspectivas, la persona aparece con una constitución ontológica dotada de un dinamismo que le empuja a perfeccionarse en la humanidad recibida.¹¹ Esta concepción

⁹ G. LIPOVETSKY, *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Madrid: Anagrama, 1986. Originalmente publicado en 1983 por Gallimard, París; *El imperio de lo efímero*. Madrid: Anagrama, 1990. Originalmente publicado en 1987 por Gallimard, París.

¹⁰ JUAN PABLO II, Encíclica '*Sollicitudo rei socialis*' (1987), n. 30.

¹¹ *Ibidem*.



del hombre lleva a pensar en la apertura y la llamada interior de cada persona a un desarrollo pleno, especialmente de aquello es más específicamente humano; un desarrollo que abarca lo humano pero con las características propias y únicas de cada persona. Un proceso de desarrollo personal o “personalización” de valores que caracterizan lo humano.

Toda la tradición cristiana ha valorado y valora mucho a cada persona y su desarrollo integral. Pero no lo hace a costa de infravalorar la vida social, las comunidades, los pueblos y las naciones. La Iglesia misma es Pueblo de Dios y comunidad de creyentes y bautizados, pero cada persona es única e irrepetible, dotada de dignidad intrínseca y llamada a crecer en humanidad, amando de manera auténtica¹², y con ayuda de la gracia a crecer también en santidad¹³.

La relacionalidad es elemento esencial de lo humano¹⁴ y la despersonalización – en palabras del Papa Pío XII – es “un atentado a la esencia de las relaciones naturales del hombre con sus propios semejantes, con su trabajo y con la sociedad.”¹⁵ Para Benedicto XVI, al igual que su antecesor, el papa Pablo VI¹⁶, la llamada al desarrollo personal es central a la vida humana¹⁷. En realidad, la preocupación de la Iglesia es constante por todo lo que suponga despersonalización y, al revés, da su apoyo por aquello que contribuye al desarrollo de la persona, esto es, la personalización. En este sentido, apoya las instituciones que estructuran jurídica, civil, política y culturalmente la vida social siempre en su contribución al bien común,¹⁸ ya que el hombre no se desarrolla únicamente con sus propias fuerzas, pero convencido de que tampoco se le puede dar sin más el desarrollo desde fuera. “En realidad, las instituciones por sí solas no bastan, porque el desarrollo humano integral es ante todo vocación y, por tanto, comporta que se asuman libre y solidariamente responsabilidades por parte de todos.”¹⁹ El proceso de personalización es presentado como una llamada interior, como una vocación, que requiere una respuesta libre y responsable. De aquí que “el desarrollo humano integral supone la libertad responsable de la persona y los pueblos: ninguna estructura puede garantizar dicho desarrollo desde fuera y por encima de la responsabilidad humana.”²⁰ Pero tales estructuras pueden facilitararlo o dificultarlo.

Otra consideración importante es que la persona está abierta a los demás y a la trascendencia. Las relaciones interpersonales ayudan a vivir y desarrollar la propia persona. Al ayudar o servir al otro, uno crece en su humanidad, y lo hace como la persona que es, de un modo “personal”. Al abrirse a la trascendencia divina uno descubre el propio

¹² En palabras de Benedicto XVI, “Todos los hombres perciben el impulso interior de amar de manera auténtica; amor y verdad nunca los abandonan completamente, porque son la vocación que Dios ha puesto en el corazón y en la mente de cada ser humano.” (*Encíclica ‘Caritas in veritate’* (2009), n. 1).

¹³ CONCILIO VATICANO II, *Const. Dogm. ‘Lumen gentium’* (1964), n. 40.

¹⁴ BENEDICTO XVI, *Encíclica ‘Caritas in veritate’* (2009), n. 50.

¹⁵ Pío XII, *Alocución Col cuore aperto* (1956), n. 21.

¹⁶ PABLO VI, *Encíclica ‘Populorum progressio’* (1967)

¹⁷ BENEDICTO XVI, *Encíclica ‘Caritas in veritate’* (2009).

¹⁸ *Ibíd.*, n. 7.

¹⁹ *Ibíd.*, n. 11.

²⁰ *Ibíd.*, n. 17.



ser personal con mayor hondura, con significado superior. Desde la fe, el cristiano puede valorar aún más la persona y el proceso de personalización, al tomar consciencia de que cada persona es querida y amada por el Creador y que la Redención se refiere y se aplica a cada uno en particular: “[Cristo] me amó y se entregó por mí”, dirá san Pablo (*Gal 2, 24*).

Prescindiendo de Dios la personalización sería incompleta y, en cierto sentido, sería despersonalización ya que solo la relación personal con Dios puede dar la plenitud a la persona, en cuya constitución ontológica se encuentra la tendencia a buscar la verdad sobre el sentido de la vida y, consecuentemente, a conocer y relacionarse con el Creador²¹. En palabras de Benedicto XVI, el desarrollo exige “una visión trascendente de la persona, necesita a Dios: sin Él, o se niega el desarrollo, o se le deja únicamente en manos del hombre, que cede a la presunción de la auto-salvación y termina por promover un desarrollo deshumanizado.”²²

Dicho esto, entremos en el tema de central de este trabajo focalizado en la empresa.

IV. Despersonalización en la empresa

La despersonalización en la empresa puede relacionarse con tres fenómenos que, al menos como riesgo, siguen siendo actuales: 1) el predominio de la técnica, 2) las organizaciones burocráticas y 3) el determinismo psicosocial. De ellos nos ocuparemos a continuación.

Predominio de la técnica

Paradigma de dominio de la técnica es el maquinismo industrial, que estuvo acompañada de un conjunto de problemas humanos señalados desde hace tiempo²³. Entre ellos hay que incluir la despersonalización. Hasta el siglo XVIII, el proceso productivo fue llevado a cabo por los gremios, sin apenas riesgo de despersonalización, al contrario. Pero el advenimiento de *maquinismo*, a principios de aquel siglo y empezando en Inglaterra, introdujo cambios profundos en el sistema de producción. Las innovaciones tecnológicas y la mecanización, especialmente en la industria textil llevó a la introducción masiva de maquinaria y se sustituyó el trabajo artesanal por el manejo de las máquinas, también con reducción del número de trabajadores empleados. Fue el preámbulo de la Revolución Industrial, cuyo apogeo con la invención de la máquina de vapor en 1768 y la construcción de grandes fábricas que sustituyeron los talleres artesanales. El maquinismo, aunque trajo consigo un notable incremento de la productividad, propició también una fuerte despersonalización. El oficio gremial, adquirido con esfuerzo y valorado en su dimensión personal y profesional, fue sustituido con el maquinismo por una actividad manual sin cualificación ni preparación previa. La actividad desempeñada era fácilmente sustituible. Los trabajadores se denominaron “mano de obra”, significando que únicamente aportaban sus manos en el manejo las máquinas. No debían pensar, sólo ejecutar. Su carácter moral y sus sentimientos se consideran irrelevantes más allá de cumplir con la tarea asignada, casi siempre repetitiva y monótona. Este trabajo tan despersonalizado quedaba reducido a un coste, que – como todo coste – se debía minimizar para obtener mayores beneficios.

²¹ En este sentido, S. TOMÁS DE AQUINO, habla de la inclinación natural del hombre de conocer la verdad sobre Dios y a vivir en sociedad (*Summa Theologiae*, I-II, q. 94, art. 2).

²² *Ibíd.*, n. 11.

²³ G. FRIEDMANN, *Problemas humanos del maquinismo industrial* (Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1956); G. E. MAYO, *The human problems of an industrial civilization* (Salem; NH Ayer Publishing, 1992/1945).



Todavía hoy, a pesar de los cambios experimentados en el trabajo en la empresa, sigue hablándose de “mano de obra” indicando el coste ocasionado por el trabajo. Se habla también de “fuerza laboral”, una terminología tomada de la mecánica, no exenta de connotación depersonalizadora. Karl Max hablará, no ya de mano de obra sino de “proletarios” – gente con hijos a los que alimentar – y de *ejército industrial de reserva*, refiriéndose a una parte de la población que resulta excedentaria como “fuerza laboral” en el sistema productivo de la época y que, debido a su intercambiabilidad, sustituirá sin más a los que ahora están en activo si estos se niegan a trabajar por un salario mínimo.

A principios del siglo XX tienen lugar dos importantes innovaciones en el proceso de producción con una gran impacto en la mejora de la productividad pero, de nuevo, con un marcado carácter depersonalizador. La llamada *organización científica del trabajo* (taylorismo) y *el trabajo en cadena* (fordismo). La división del trabajo propuesta por Adam Smith era eficaz, pero en la organización del trabajo industrial en el siglo XIX existían grandes pérdidas de tiempo y una gran dosis de improvisación. Frente a estos problemas, el ingeniero Frederick W. Taylor introdujo la “organización científica del trabajo” consistente en la división sistemática de las tareas, y un análisis exhaustivo de las secuencias y procesos de cada tarea, eliminando al máximo desplazamientos innecesarios, y determinando el tiempo requerido para cada etapa. El cronometraje de las operaciones y un sistema de motivación proporcional al trabajo realizado por encima del establecido complementaban el sistema. La productividad mejoró notablemente, pero a costa de un trabajo sumamente repetitivo y depersonalizante. En la organización *taylorista* del trabajo no cabía que el obrero tuviera la más mínima creatividad, ni que pensara en la tarea, ni tenía sentido compartir la actividad con otros, más allá de lo rigurosamente establecido por los “métodos y tiempos” de la gerencia.

En base al taylorismo, Henry Ford inventó la producción en cadena, en la que cada obrero tenía una función específica y especializada que aplicaba al producto a fabricar, digamos un automóvil, a través de una cadena de montaje. Este sistema conocido como fordismo fue mejor aceptado por los obreros que el taylorismo, quizá porque Ford no dudó en proporcionarles un salario superior acorde con el aumento de productividad. Sin embargo, el problema de la depersonalización no quedaba resuelto. El obrero era un puro ejecutor de órdenes que introducía un elemento humano –aunque puramente mecánico– al trabajo de las máquinas; eso sí, bien pagado en comparación con otros empleos.

En ambos diseños, taylorismo y fordismo, subyace una orientación positivista y mecanicista del hombre y de su relación con la máquina. La eficiencia a ultranza y la producción en cadena fue ironizado con acierto por Charles Chaplin en la película “Tiempos modernos” (1936) en la que el obrero protagonista (el propio Chaplin) sale de la fábrica y sigue moviendo el brazo repitiendo lo que había estado haciendo durante horas.

El fordismo parecía insuperable, y de nuevo la depersonalización sería un tributo a pagar para el aumento del nivel de vida material. Sin embargo, pocas cosas son insuperables en materias tecnológicas, y el fordismo no fue una excepción. En la segunda mitad de los años 1970s, la empresa de automóviles japonesa Toyota desarrolló un sistema integral de producción y gestión conocido como *toyotismo*, que desplazó al fordismo. En contraste con este último, el toyotismo se basa en un trabajo flexible y combinado con otros; un trabajo en equipo apoyado con un adecuado sistema de gestión de materiales. Se supera así la mecanización e individualización del trabajador de la cadena de montaje fordista, y además con rendimientos superiores.

En la última etapa de la maquinización industrial encontramos la automatización, ya sea a través de máquinas semiautomáticas, que siguen requiriendo al operador, o máquinas



plenamente automáticas, que eliminan al obrero como operador. La automatización pasa a la máquina las operaciones fatigosas, repetitivas y monótonas cambiando las funciones del operario de puramente operativas a funciones de vigilancia, control y regulación. El esfuerzo físico es eliminado o reducido en gran manera y la cualificación profesional necesaria aumenta. La automatización contribuye a la humanización del trabajo y es menos despersonalizada al poner más de relieve el dominio del hombre sobre la máquina.

La era de la información, con el cotidiano y masivo uso de ordenadores, introduce un nuevo capítulo que, en el espacio disponible, no podemos discutir. Pero, en todo caso, parece presentar ambivalencia. Por una parte, la informática puede ser un eficaz elemento de personalización si actúa como un potente instrumento en manos del operador, pero también puede ser un elemento que despersonalice la relación personal y mueva a actuar de un modo muy mecánico.

Organizaciones burocráticas

Otro posible modo de despersonalización lo encontramos en las grandes burocracias empresariales. Las grandes empresas que emergieron desde finales del siglo XIX eran organizaciones burocráticas caracterizadas por la formalización y la centralización. Max Weber²⁴, quien se ocupó largamente de la organización burocrática, afirma que un sistema basado en una “racionalización formal”.

En las organizaciones burocráticas, la *formalización* lo invade todo. Abarca normas y procedimientos para el funcionamiento de las distintas unidades organizativas, para fijar objetivos y metas a la organización, para transmitir y conservar información y para la selección y promoción de personal.

El elemento nuclear de la *centralización* es un orden jerárquico en la dirección y gobierno de la organización, establecido a través de órganos para la toma de decisiones y un organigrama en que hay puestos con diferente nivel de autoridad. La autoridad y el poder están, pues, vinculados al puesto y no a la persona que lo ocupa. Ocupar el puesto requiere un conjunto de competencias técnicas bien definidas. La jerarquía existente entre puestos es clara, así como la dependencia jerárquica entre las unidades que estructuran una organización, con normas que regulan las relaciones entre los miembros de la organización. Las decisiones y manifestaciones de voluntad de contenido normativo se comunican por escrito.

En una organización así, con facilidad las personas quedan diluidas dentro de la organización, pasando a ser simples piezas del engranaje organizativo. En teoría se busca la eficacia y la eficiencia, pero en la práctica no es raro que los normas formales que son medios para este fin, se conviertan en un fin en sí mismo. Aunque la organización burocrática introduce un elemento de orden que puede contribuir a la eficacia, también en cierto que limita extraordinariamente no solo la personalización, sino también las relaciones sociales de cooperación, los comportamientos innovadores y creativos y la participación con la que pueden aportarse sugerencias de mejora y un mayor compromiso.

A principios de los años 1930s, la investigación empírica demostró la importancia de las relaciones sociales y de la motivación de los operarios para mejorar el rendimiento operativo. De este modo, empezó a darse importancia a los que se ha venido llamando “organización informal”, que con el paso de los años ha ido en aumento. Los orígenes de

²⁴ M. WEBER, *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica, 1984.



la organización informal se relacionan con los famosos experimentos de Hawthorne, en la compañía Western Electric Company de Chicago dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos. Fue llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo²⁵ en una unidad donde una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. Se demostró que si los trabajadores no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, difícilmente se obtendrá su cooperación en los proyectos y en será imposible llegar a objetivos ambiciosos.

Aunque mucho se ha avanzado respecto al modelo clásico de organizaciones burocráticas, no pocas grandes empresas actuales todavía tiene mucho de esa organización, la despersonalización llega incluso a muchos directivos, cuyo comportamiento está limitado a seguir las “reglas de juego” impuestas en la organización.²⁶

Determinismo psicosocial

Desde mediados de los años 1950, el trabajo pasó a verse, no tanto como un coste, sino como un recurso para obtener beneficios si se utilizaba conveniente mente. Surgió así la expresión “recursos humanos” y “dirección de recursos humanos” para referirse a las personas en tanto que medios para un fin. Aunque los trabajadores trabajan y contribuyen –son recursos– para crear valor económico, no cabe de duda que el término “recursos humanos” es muy cuestionable ya que las personas no son meros recursos.

El caso es que bajo esa perspectiva y con el éxito de las experiencias de Hawthorne y otras que le siguieron, se multiplicaron los estudios psicológicos, sociológicos y psicosociales para descubrir como hacer más productivo a los recursos humanos. Surge así el riesgo de abusar de las ciencias experimentales en dirección de empresas reduciendo el arte de dirigir a la aplicación de resultados estadísticos sobre el comportamiento humano en la organización.

La psicología social con frecuencia adolece de determinismo, de modo que la libertad de las personas y el carácter único de cada sujeto queda fuera de consideración. Se actúa pensando en el colectivo y asumiendo que la conducta de tal colectivo viene determinado por los resultados investigados.

Aunque sin infravalorar la ciencia del comportamiento, no se debe olvidar que cada comportamiento individual deriva de decisiones libres. Cuando la único conductor del trato con las personas son los análisis cuantitativos, cada ser humano pasa a ser un número, sin más y la despersonalización se hace presente.

Muchas ciencias con incidencia en la dirección de empresas adolecen esta situación, desde la economía a la teoría de la organización, pasando por las ciencias del comportamiento humano en la organización. A modo de ejemplo, cabe citar el llamado enfoque de la identidad social²⁷, muy influyente para teorizar sobre procesos dentro de un grupo y relaciones intergrupales, defiende que la identificación con un grupo lleva a

²⁵ G. E. MAYO, *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation* (London: Routledge, 1949).

²⁶ R. JACKALL, 'Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work', *Harvard Business Review*, 61 (1983), pp. 118-130.

²⁷ Comprende la teoría de la identidad social y la teoría de la auto-categorización. Para una revisión histórica, ver: M. J. HORNSEY, 'Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review', *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (2008), pp. 204–222.



despersonalización. Algunos psicólogos sociales²⁸ atacan el carácter moral, y por tanto la personalización y desarrollo de las personas como irrelevante. Sin embargo, estos psicólogos encuentran oposición no sólo entre pensadores en la tradición de la virtud, sino también entre psicólogos de la personalidad.²⁹

Para el determinismo psicosocial como para todo determinismo, la libertad que está en la base de la personalización es solo una ilusión. Todo depende de los instintos de la mente y las estructuras sociales y otras condiciones externas son consideradas como factores de determinación. La experiencia común nos dice que el entorno social influye, y a veces mucho, pero también cuenta la libertad.

V. ¿Cómo fomentar la personalización en la empresa?

En contraste con la despersonalización, la personalización exige valorar a cada persona en su integridad y singularidad, y de modo especial en su carácter relacional. Por ello, no cabe una auténtica personalización sin relación con los demás, y sin la vinculación de la persona con alguna comunidad moral.

El Concilio Vaticano II pone de relieve que las relaciones humanas se multiplican sin cesar y el mismo tiempo la propia *socialización* crea nuevas relaciones. Pero se queja de que tales relaciones no siempre promuevan “el adecuado proceso de maduración de la persona y las relaciones auténticamente personales (*personalización*).”³⁰ De modo más extenso, el último Concilio constataba los peligros de las presiones ambientales, por una parte, y por otra, el individualismo que aboga por una libertad desvinculada³¹. Como remedio, exhortaba a los educadores forjar personas “amates de la genuina libertad” pero también que actúen “obedeciendo a la autoridad legítima”, sin rechazar toda sujeción so pretexto de libertad.³² Junto al amor a la libertad y a la obediencia, el texto citado subrayaba la necesidad de formar personas “que juzguen las cosas con criterio propio a la luz de la verdad, que ordenen sus actividades con sentido de responsabilidad, y que se esfuercen en secundar todo lo verdadero y lo justo, asociando gustosamente su acción con los demás.”³³ Son características que han de ayudar, sin duda, a fomentar la personalización en todos los ámbitos de la vida humana, incluyendo la empresa.

La personalización no significa, pues, prescindir del entorno social, de las ideas y de los valores compartidos dentro de una comunidad, pero asumiéndolos de modo reflexivo. Implica, eso sí, evitar la masificación que diluye a la persona dentro de colectivos amorfos y despersonalizantes. También entraña huir del individualismo que encierra la persona en sí misma, privándole de todo el crecimiento interior que reporta la relación y donación a los demás. Esto llevaría a sentirse desvinculado de los demás y actuar con autonomía

²⁸ Así, G. HARMAN, 'The Non-existence of Character Traits', *Proceeding of the Aristotelian Society*, 100 (1999-2000) pp. 223-226 y J. DORIS, *Lack of Character: Personality and Moral Behavior* (New York: Cambridge University Press, 2002).

²⁹ Ver una interesante discusión sobre este tema en: R. C. SOLOMON, 'Victims of Circumstances? A Defence of Virtue Ethics in Business', *Business Ethics Quarterly*, 13 (2003), pp. 43-62.

³⁰ CONCILIO VATICANO II, *Const. Past. 'Gaudium et spes'* (1965), n. 6.

³¹ CONCILIO VATICANO II, *Declaración 'Dignitatis humanae'* (1965), n. 8.

³² *Ibidem*.

³³ *Ibidem*.



creadora de pseudovalores individualistas y prescindiendo de toda contribución al conjunto social.³⁴

Concretando, los procesos de despersonalización y de personalización dependen, en primer lugar, de uno mismo. En efecto, cada persona contribuye a su personalización descubriendo la propia intimidad, los talentos innatos que se poseen y los que se pueden adquirir saliendo de la masa, reflexionando sobre sí mismo, tratando de descubrir las propias potencialidades, o buscando un buen consejo. Pero también el entorno y estructuras sociales en las que uno está inmerso pueden tener una notable influencia. Nos hemos referido a factores externos que contribuyen a la despersonalización en la empresa y ahora es momento de dar algunas recomendaciones para superarla.

En el ámbito empresarial, cabe señalar en primer lugar, la importancia de una mentalidad que tenga claro el valor de cada persona y su estimación más allá de su contribución al proceso productivo. A eso parecía referirse León XIII, en el contexto de la Revolución Industrial al señalar 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.”³⁵

Un escollo importante al que ya nos hemos referido es la influencia de las máquinas y la introducción de innovaciones tecnológicas. No es aceptable afirmar que la técnica contribuye inexorablemente a la despersonalización. Máquinas e innovaciones tecnológicas son creaciones humanas y se aplican por mano humana. Tanto en su desarrollo como en su aplicación dependen del hombre; también las medidas a tomar para evitar los efectos despersonalizadores de algunas técnicas que, por otra parte, mejoran la eficiencia.

No es aceptable afirmar que el diseño de máquinas y las innovaciones tecnológicas o de procesos sean moralmente neutras. Es verdad que incluyen un elemento puramente “mecánico” que puede ser medido en términos de eficacia y de eficiencia, pero en su artífice subyace la finalidad a la que ello está destinado, sus consecuencias humanas y sociales, e incluso cierta visión del hombre que manejará la máquina o aplicará las innovaciones. El caso de Taylor es evidente.

Una cuestión que no se puede ignorar es si la despersonalización es un mal necesario sobre el que no se puede hacer nada. Considerando las mejoras en la eficiencia y una mejor retribución introducidas por aplicación de técnicas despersonalizadas puede llevar a aceptar la despersonalización como una exigencia de la técnica. En realidad no debe ser así: la técnica es para el hombre y no el hombre para la técnica. Más aún la técnica –como subraya Benedicto XVI– “es un hecho profundamente humano, vinculado a la autonomía y libertad del hombre. En la técnica se manifiesta y confirma el dominio del espíritu sobre la materia (...). Responde a la misma vocación del trabajo humano: en la técnica, vista como una obra del propio talento, el hombre se reconoce a sí mismo y realiza su propia humanidad.”³⁶

³⁴ Por ello no parece adecuado llamar “proceso de personalización”, como sugería Lipovetsky, al fenómeno de “individualismo narcisista”, al que nos hemos referido más arriba (*La era del vacío*, op. cit.).

³⁵ LEÓN XIII, *Encíclica ‘Rerum novarum’* (1891), n. 15.

³⁶ BENEDICTO XVI, *Encíclica ‘Caritas in veritate’* (2009), n. 69.



Si ampliamos la perspectiva, incluso los resultados son cuestionables cuando se utiliza el hombre de un modo mecánico. En efecto, la historia del *management* muestra que la utilización del hombre de un modo mecanicista no es sólo inhumano, sino también ineficaz e ineficiente en la mayoría de actividades. Tal es el caso de muchas de las tareas del sector servicios, un sector ampliamente desarrollado en el siglo XX. Hay muchos trabajos en los que un diseño del proceso a seguir puede ayudar, pero no es posible planificar todo. El buen trato con empleados y clientes puede, además, ser crucial para generar confianza, lealtad y voluntad de cooperación. Otro efecto no considerado en la visión mecanicista es la reacción de los obreros. El taylorismo dio lugar a numerosas huelgas y un descontento generalizado entre los obreros; mucho menor fue el descontento con el sistema ideado por Henry Ford que gracias a los buenos salarios permitió a quienes fabricaban automóviles ser también propietarios de estos, logrando también una visible transformación social. Esto es loable, pero insuficiente. Más interesante es el toyotismo, junto a otros enfoques en los que no entraremos aquí, que pone de manifiesto que es posible encontrar procedimientos en los que la despersonalización no resulta inevitable.

Por su parte, las experiencias de Elton Mayo en Hawthorne pusieron de manifiesto lo inadecuada que resulta una visión mecanicista y despersonalizada del hombre, aunque sólo en términos de rendimiento productivo. Lástima que la aportación de Mayo a una mayor personalización no superara la visión, vigente en su tiempo, de adaptar el hombre a la máquina, sin lograr vislumbrar un modo de organizar el trabajo en el que el centro sea la persona. Pocos años después, el sociólogo Daniel Bell³⁷ criticó el enfoque de Mayo por cuanto en lugar de prestar atención a las capacidades humanas o a la libertad no superó la centralidad de la máquina y del proceso productivo.

Es también importante reflexionar en cómo las estructuras organizativas y, en particular las estructuras hiper-burocratizadas, junto al trato recibido puede contribuir a la personalización o a la despersonalización. Pío XI, contemplando la situación de muchas fábricas a principios de los años 1930s, hacía notar que de “las fábricas sale ennoblecida la materia inerte, pero los hombres se corrompen y se hacen más viles.”³⁸ No es sólo una denuncia; es una invitación a estar muy atento al modo cómo se organiza el trabajo y al ambiente y cultura imperante en el entorno productivo. Lo recordaba Juan Pablo II insistiendo en que “el hombre no degradarse a causa del trabajo, perjudicando no sólo sus fuerzas físicas (lo cual, al menos hasta un cierto punto, es inevitable), sino, sobre todo, menoscabando su propia dignidad y subjetividad.”³⁹ En este sentido abogaba por salvaguardar las condiciones morales de una auténtica “ecología humana”, con la debida atención a una “ecología social” del trabajo⁴⁰.

En sentido positivo, es importante pensar cómo ha de ser la organización y el ambiente de trabajo para que las personas no sólo no se degraden sino que mejoren en su humanidad a través en cualquier ámbito empresarial o laboral. En este sentido es importante tener en cuenta que “mediante el trabajo el hombre *no sólo transforma la naturaleza* adaptándola a las propias necesidades, sino que *se realiza a sí mismo* como hombre, es más, en un

³⁷ D. BELL, 'Adjusting Men to Machines: Social Scientists Explore the World of the Factory', *Commentary* 3 (1947), pp. 79-88.

³⁸ Pío XI, *Encíclica 'Quadagesimo anno'* (1931), n. 135.

³⁹ JUAN PABLO II, *Encíclica 'Laborem execerns'* (1981), n. 9.

⁴⁰ JUAN PABLO II, *Encíclica 'Centesimus annus'* (1991), n. 38.



cierto sentido «se hace más hombre».⁴¹ Lo hace cuando crece en virtudes al actuar libremente y con sentido de servicio. Las formas organizativas han de favorecerlo dando la mayor libertad e iniciativa posible y favoreciendo y favoreciendo la percepción del servicio. Un caso lo aclarará.

Una empresa de servicios de dedicada a atender accidentes laborales estaba organizada al modo tayloriano, con un trabajo muy especializado. El expediente personal de cada accidentado pasaba hasta por ocho empleados y cada uno hacía las correspondientes verificaciones y pertinentes observaciones. Era un trabajo eficiente pero muy mecánico y aburrido. Un cambio radical, aunque llevado a cabo paulatinamente, convirtió a cada empleado en un “gerente de casos”. Con una adecuada formación y un conveniente apoyo informático se unificaron las ocho funciones, propiciando un trato directo con la persona accidentada. Aumentó la efectividad, la motivación, el sentido de servicio y la satisfacción tanto de empleados como de las personas tratadas⁴². Se puede decir también que hubo un cambio personalizante. Las personas, lejos de ser un simple papel, pasaron a tener cara. Y el trabajo de los empleados cambió de producción impersonalizada a un auténtico servicio a personas.

En cuanto a las aportaciones de la psicología social, así como las de otras ciencias, hay que recordar que un buen directivo de empresa sabe bien que dirigir es un arte y un oficio en el que la ciencia es importante pero no definitiva. Hay que considerar todas las circunstancias, apoyarse en la experiencia propia y ajena, y, sobre todo, actuar con sabiduría.

Conclusión

En este artículo hemos esbozado algunos aspectos de la despersonalización y de la personalización, con especial atención a su aspecto ético, y poniendo el acento en el ámbito empresarial. Hemos considerado que la despersonalización en la empresa puede estar influida por la técnica, por la estructura organizativa y por el predominio de determinismos psicosociales en la gestión empresarial.

El maquinismo subyacente en la Revolución industrial es paradigma de la influencia de la técnica, mientras que la organización burocrática de la empresa a principios de siglo es ejemplo de estructura despersonalizadora. En realidad, ambos factores no son sólo hechos de pasado. Sigue habiendo factorías y talleres, sobre todo en el tercer mundo, cuyas condiciones de trabajo son pobres y despersonalizadoras (las *sweatshops*). Largas jornadas de trabajo, bajos salarios, condiciones de salubridad muy deficientes y un trabajo basado en servir a la máquina. También las estructuras despersonalizadoras subsisten en algunas empresas, aunque muchas otras consideran cada vez más a las personas. Junto a eso, muchos modos de dirigir impersonales con escasa consideración por las personas más allá de los que exijan leyes y regulaciones o las recomendaciones de las ciencias del comportamiento para mejorar la productividad.

Frente al uso abusivo de encuestas y estadísticas despersonalizadoras, es importante tener en cuenta que una persona no es nunca un mero número sino alguien digno de respeto y de amor inteligente; un amor que procure el verdadero bien del otro. Así, los trabajadores no son meros recursos sino colaboradores y, por el lado de la distribución, no hay simples consumidores, sino personas que consumen. No es una cuestión semántica,

⁴¹ JUAN PABLO II, *Encíclica 'Laborem execerns'* (1981), n. 9.

⁴² D. MELÉ, 'Exploring the Principle of Subsidiarity in Organizational Forms', *Journal of Business Ethics*, 60 (2005), pp. 293-305.



sino de visión. Quienes dirigen contribuyen a la personalización descubriendo personas y facilitando su crecimiento, o como mínimo no impidiéndolo.

Volviendo a los argumentos presentados conviene concluir que la despersonalización no es un mal necesario, sino que está en manos humanas: en el diseño de máquinas, procesos y estructuras organizativas y en el uso comedido de las ciencias del comportamiento humano en la gestión empresarial. La clave está, sobre todo, en la visión del hombre, de su dignidad y de su llamada a progresar y desarrollarse en su humanidad. Y, por supuesto, en cómo tal visión se articula y pone en práctica. Todo un reto.

Bibliografía

Principal

BELL, D. 'Adjusting Men to Machines: Social Scientists Explore the World of the Factory', *Commentary* 3 (1947).

BENEDICTO XVI, *Encíclica 'Caritas in veritate'* (2009).

CONCILIO VATICANO II (1964) *Const. Dogm. 'Lumen gentium'*.

___ (1965). *Const. Past. 'Gaudium et spes'*.

___ (1965). *Declaración 'Dignitatis humanae'*.

JACKALL, R. 'Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work', *Harvard Business Review*, 61 (1983).

JUAN PABLO II (1981). Encíclica '*Laborem execerns*'.

___ (1981). Encíclica '*Laborem execerns*'.

___ (1987). Encíclica '*Sollicitudo rei socialis*'.

___ (1991). Encíclica '*Centesimus annus*'.

LEÓN XIII, *Encíclica 'Rerum novarum'* (1891).

MAYO, G. E. *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation* (London: Routledge, 1949).

MELÉ, D. 'Exploring the Principle of Subsidiarity in Organizational Forms', *Journal of Business Ethics*, 60 (2005).

PABLO VI, *Encíclica 'Populorum progressio'* (1967).

PÍO XI, *Encíclica 'Quadagesimo anno'* (1931).

PÍO XII (1952). Alocución *Der Katholische Deutsche*.

___ (1952). Radiomensaje *Levate capita*.

___ (1956). Alocución *Col cuore aperto*.

WEBER, M. *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, México: Fondo de Cultura Económica, 1984.

Secundaria

BENEDICTO XVI, *Encíclica 'Caritas i veritate'* (2009).



FRIEDMANN, G. *Problemas humanos del maquinismo industrial* (Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1956).

HARMAN, G. 'The Non-existence of Character Traits', *Proceeding of the Aristotelian Society*, 100 (1999-2000) pp. 223-226 y J. DORIS, *Lack of Character: Personality and Moral Behavior* (New York: Cambridge University Press, 2002).

HORNSEY, M. J. 'Social Identity Theory and Self-categorization Theory: A Historical Review', *Social and Personality Psychology Compass*, 2 (2008).

LIPOVETSKY, G. *El imperio de lo efímero*. Madrid: Anagrama, 1990. Originalmente publicado en 1987 por Gallimard, Paris.

—. *La era del vacío. Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Madrid: Anagrama, 1986. Originalmente publicado en 1983 por Gallimard, Paris.

MAYO, G. E. *The human problems of an industrial civilization* (Salem; NH Ayer Publishing, 1992/1945).

MELÉ, D. CASTELLÀ, J. M. (ed.), *El Desarrollo Humano Integral. Comentarios Interdisciplinarios a la encíclica 'Caritas in veritate' del Benedicto XVI* (Barcelona: Ite, 2010).

SOLOMON, R. C. 'Victims of Circumstances? A Defence of Virtue Ethics in Business', *Business Ethics Quarterly*, 13 (2003).

SPAEMAN, R. *Personas. Acerca de la distinción entre "algo" y "alguien". Traducción y estudio introductorio J. L. Barco*, Pamplona: Eunsa, 2000. Original: *Personen. Versuche über den Unterschied zwischen "etwas" und "jemand"*, Klett-Cotta, Stuttgart, 1996.

TOMÁS DE AQUINO, *Summa Theologiae*.