

MODELO ANTROPOLÓGICO PARA HUMANIZAR LAS ORGANIZACIONES

Angel Ribes

Universidad de Valencia

Por modelo entendemos una simplificación de la realidad compleja que nos facilita conocerla sin perder la riqueza de sus principales contenidos. Por antropológico nos referimos al modelo que considera a la persona individual como referente y trata a las organizaciones como personas grupales. En este artículo justificamos la elección de este modelo y exponemos brevemente los elementos y los aspectos esenciales del mismo: Misión, Cultura y Éxito.

Palabras clave: Modelo antropológico, Misión, Cultura, Clima, Visión.

NECESIDAD DE FORMULAR UN MODELO ANTROPOLOGICO PARA LAS ORGANIZACIONES

Inicialmente se recurrió a modelos mecánicos, suponiendo que las organizaciones se asemejaban a las máquinas. Después se utilizaron modelos biológicos, asimilándolas a los animales; este enfoque supuso un progreso porque incorporó variables “vitales” expresivas. Nosotros recurrimos al modelo antropológico, porque consideramos a la persona individual como el mejor referente de la organización por cuanto sólo las personas y las organizaciones integran la libertad que es, con mucho, la variable más significativa en sus comportamientos, y la más difícil de integrar. Por libertad entendemos “la capacidad de escoger lo mejor para sí con conocimiento de causa”. Individuos y organizaciones no actúan, no hacen nada, si no es con la pretensión, acertada o no, de lograr “lo mejor para sí”. Los individuos que componen una organización conjugan una doble naturaleza - principio de actuación - individual y grupal al mismo tiempo que o bien se integran y armonizan o conviven desintegradas, más o menos divergentes en una incómoda y conflictiva coexistencia vital. El problema de integrar las conflictivas pretensiones dimanantes de la doble naturaleza de quienes integran una organización es sin duda el más arduo de cuantos hay que afrontar en ella.

El valor epistemológico de este modelo antropológico que presentamos quedará manifiesto cuando contrastemos las conclusiones que con él obtengamos.

Las organizaciones pueden ser mejor conocidas mediante el modelo antropológico.

LA ORGANIZACIÓN COMO “ PERSONA GRUPAL ”

Para configurar el modelo antropológico procede definir la organización como “persona grupal”. Por tal entendemos todo tipo de agrupación humana - empresa, institución, sociedad, equipo, grupo político, religioso, etc. - con una fórmula de coordinación de las actuaciones individuales y que tiene la pretensión de satisfacer determinadas necesidades propias y de terceros. Es una realidad análoga a la persona individual, un supuesto unitario de actuación integrado por individuos que comparten una misma razón de ser.

Mediante esta interpretación antropológica, personalista, podemos entender mejor las organizaciones, ya que comprenderlas, abarcar del todo sus contenidos, es imposible. Siguiendo con esta analogía podemos afirmar que las personas grupales también tienen Memoria, Entendimiento, Voluntad, Afectividad, Motivaciones, Ética, Misión, etc., cualidades éstas análogas a las individuales y que no son partes sino aspectos de una realidad unitaria. En adelante hablaremos indistintamente de organizaciones y de “Personas grupales”.

A continuación, trataremos con este enfoque tres elementos particularmente relevantes de las Personas grupales: la *Misión* o “razón de ser”, la *Cultura* o “modo de ser”, y el *Éxito* o “Buen clima existencial”.

LA MISIÓN O RAZÓN DE SER DE UNA ORGANIZACIÓN

Proyecto vital es a Persona individual lo que Misión a Organización.

La misión o “proyecto común” es la dimensión proyectiva de la organización. Con este término nos referimos principalmente al conjunto de bienes y/o servicios que ésta pretende ofrecer a la sociedad (al mercado en su caso) para satisfacer algunas de sus necesidades al tiempo que satisface de propias. Comprende el qué hacer, el cómo, el por qué y para qué hacerlo, y la concreción de otras circunstancias relevantes al respecto. En la Misión radican los propósitos fundamentales que deben pretender todos los implicados en la organización para que cada uno pueda obtener una óptima satisfacción a sus pretensiones en ella. Es la referencia focal para todas las actuaciones en y de la organización, y ante las diversas alternativas que se presenten, todos han de optar por aquellas que más se ajusten a la misma. Y si las personas individuales siempre actúan según el dictamen de ese a modo de instinto integrador que llamamos *sindéresis*, sentido común, *conciencia*. Las personas grupales deben hacerlo según la que podemos llamar “*conciencia grupal*” coherente con la Misión.

La misión o proyecto común es la causa final de la organización y solo cuando es acertada y sus miembros son conscientes de participar en el trabajo que realizan adquiere sentido y puede integrarles y motivarles de modo habitual.

Las organizaciones se crean para satisfacer determinadas necesidades por lo que son simples “medios” aunque de una grande y peculiar dignidad. Esto constituye lo esencial de su razón de ser.

Las *necesidades humanas* han sido frecuentemente estudiadas desde su aspecto motivacional, pues toda necesidad tiene en sí una causalidad final de la acción que llamamos motivo. Conviene conocerlas para así explicar mejor los comportamientos. Pérez López (1993) en su

modelo motivacional referido a las personas individuales divide sus necesidades en tres grupos: extrínsecas, intrínsecas y trascendentes. Por *extrínsecas* entiende aquellas que se satisfacen mediante realidades externas. Por *intrínsecas*, las que se satisfacen en y desde uno mismo. Y por *trascendentes*, las que se satisfacen cuando se solventan necesidades de terceros que son afines¹. El ser humano tiene necesidades - siente carencias - de los tres tipos y su vivir es una continua pretensión de satisfacerlas. De las tres mencionadas, las trascendentes son las que por proyectarse en otros dan mejor respuesta a la “voluntad de sentido”, según la terminología de V. Frankl, para quien la persona además de tener voluntad de placer (Freud) y de poder (Adler) necesita conocer la razón de su vivir que tal y como hemos advertido, es trascendente, necesita proyectarse fuera de sí, y altérico, no termina en sí mismo, es él y sus circunstancias, goza y sufre con otros, y se conpadece y se congratula con ellos.

Análogamente a como sucede con las personas individuales ocurre con las grupales; en estas, las motivaciones extrínsecas más comunes son las retribuciones al trabajo y al capital (rentabilidad incluida si se trata de organizaciones lucrativas); las intrínsecas más relevantes son el sano orgullo, la autoestima derivadas de los comportamientos éticos excelentes, creativos, de progreso, etc. Y las trascendentes son las satisfacciones de terceros (clientes, proveedores, sociedad) que al mismo tiempo congratulan a los componentes de la organización y que dimanar fundamentalmente del logro eficiente de la Misión. Las motivaciones “trascendentes” dan más sentido a las actuaciones, fomentan la autoestima y la ilusión, hacen presente en la imaginación de los intervinientes lo que se espera, algo que puede resultar más gratificante que los mismos logros. Son estas las que tienen más fuerza aunadora, pues las extrínsecas son logros que luego habrá que distribuir en confrontación de intereses de unos frente a otros: nóminas, dividendos o reinversión; las intrínsecas son egotrópicas por definición, pero las trascendentes, al proyectarse hacia terceros, permiten que todos los componentes de una persona grupal puedan sentirse interesados en ellas por lo que aportan cooperación e impulso integrador. Su relevancia queda manifiesta en grupos cuya acción ordinaria se proyecta manifiestamente en otros: familia, organizaciones no gubernamentales, religiosas, etc.

Para describir la misión de una organización es necesario identificar las necesidades de terceros que pretende satisfacer, el cómo, el por qué, para qué y para quien hacerlo, concretando luego otros aspectos circunstanciales relevantes.

La descripción de la misión debe incluir: qué se pretende, cómo, por qué, para qué y para quién, amén de otros aspectos circunstanciales relevantes. Para que su formulación gane en capacidad difusora y operativa deberá expresarse de forma clara, concisa y completa, y aunque siempre se formule como definitiva para que no parezca algo circunstancial, procederá efectuar en ella ocasionales modificaciones. Advirtamos que la misión de una organización mercantil no es el ganar dinero, por más que esto sea condición “sine qua non” de su existencia y debe quedar subsumida en la misión .

Unos ejemplos nos ayudarán a entender mejor qué sea y cómo se puede expresar:

Isidoro Alvarez, presidente del Corte Inglés, (organización líder detallista en España), en la Junta celebrada en agosto de 1999 afirmaba: “*El consumidor nos debe seguir identificando por*

¹ Tienen aspectos intrínsecos y extrínsecos a la vez.

la calidad, el servicio, la atención, la amplitud de la oferta y la garantía''. De este modo explicitaba algunos aspectos fundamentales de su misión.

Algo más completo es lo que en mayo de 1999 declaraba el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (una de las mejores escuela de negocios del mundo):

“La misión del IESE es prestar un servicio a la sociedad en general y al mundo de la empresa en particular, mediante una labor docente de calidad y exigencia, apoyada en una sólida base de investigación de los problemas que afectan a la empresa. En su cometido pretende impartir los conocimientos y desarrollar las capacidades y actitudes necesarias para la profesión de la dirección en un mundo cambiante y cada vez más internacional, haciendo hincapié en los aspectos humanos de la empresa”

John Kay² cuenta que hace años (no se utilizaba aún el termino Misión con las actuales connotaciones) Imperial Chemical Industries se pronunciaba del siguiente modo: *“ICI aspira a ser la empresa química más destacada del mundo atendiendo clientes en el ámbito internacional gracias a la innovadora y responsable aplicación de la química y las ciencias afines. Mediante la consecución de nuestro objetivo, aumentaremos la riqueza y bienestar de nuestros accionistas, nuestros empleados, nuestros clientes y las comunidades a las que atendemos y en las cuales trabajamos”*.

La misión se fundamenta siempre en satisfacer necesidades ajenas. Como unas son permanentes y otras cambian conviene renovarla de vez en cuando.

Las personas grupales pueden pervivir indefinidamente acomodándose a las nuevas circunstancias. Para ello procede en ocasiones modificar la misión. Para mejor proceder a ello convendrá conocer además de su realidad presente, su razón histórica, porque el pasado es el origen de una trayectoria que lleva su propia inercia, y su razón teleológica o de futuro. Para la pervivencia importa estar especialmente atento a la realidad futura (Visión), que condicionará la organización y cuyas circunstancias constituirán su nuevo marco existencial.

LA CULTURA O MODO DE SER DE UNA ORGANIZACIÓN

Toda organización tiene, más o menos instalada y explícita, su propia cultura, y aquellas que tienen cierta dimensión, integran grupos menores (departamentos, delegaciones, unidades fabriles, sucursales, etc.) que aun participando de una cultura común, tienen sus particulares subculturas. Esta es la razón por la que la identificación de la cultura global deberá hacerse de acuerdo con un procedimiento acorde con el fin que se pretenda, y utilizando las muestras oportunas, para que las diferentes subculturas no distorsionen la que es en realidad la cultura global.

El enfoque cultural nos facilitará descubrir mejor los comportamientos de las organizaciones y nos permitirá hallar respuestas a cuestiones difíciles de responder desde otros enfoques. A continuación exponemos el Modelo Ribes & Hankins de Cultura de las organizaciones.

2 John Kay, “La honradez no es simplemente una política de empresa”, *Accros the Board*, transcrito en *Harvard Deusto Business Review*.

El Modelo de Ribes& Hankins de la Cultura de las organizaciones

El Modelo Ribes-Hankins de Cultura de las organizaciones (HD 79, 42-47)³, responde perfectamente al modelo antropológico que permite una clara apreciación de la organización, tanto en lo que a su realidad interna se refiere como a lo que a sus relaciones con terceros respecta.

Según este modelo “personalidad es a persona lo que cultura a organización, un modo de ser, estar y actuar en la realidad”. Define la cultura de una persona grupal como el conjunto articulado de sus querencias, creencias, pautas de comportamiento, y medios, que comparten sus componentes. Es, en cierto modo, el “común denominador” de las culturas individuales de quienes la integran.

Dicho Modelo entiende por:

- *Querencias*. El conjunto global de sus pretensiones (fines, objetivos, metas, propósitos, intereses, valores, etc.). Ellas fundamentan sus actuaciones y la adscripción e integración de las personas que la componen.
- *Creencias*. El conjunto de supuestas verdades que comparten los miembros de una organización, y que se utilizan para comprender y actuar desde y sobre las realidades internas y externas de la misma.
- *Pautas de comportamiento*. Todo aquello que implícita o explícitamente prescribe un modo de actuar, bien porque se “debe hacer” o porque así “se ha venido haciendo”.
- *Medios*. Aquellas variables instrumentales que utiliza la organización para lograr su Misión y por ende sus Querencias.

Este modelo menciona dos cualidades deseables para que la Cultura de una organización sea valiosa: la *Coherencia* y la *Consistencia*.

- *Coherencia* es la no contradicción entre sus creencias, querencias, pautas de comportamiento y medios, variables estas que frecuentemente se contradicen creyendo unas cosas, deseando otras, haciendo unas terceras y utilizando medios inadecuados. Armonizar estas variables es propio de la tarea directiva.
- *Consistencia* es la intensidad con la que los miembros de una organización comparten las referidas variables de la propia cultura.

Este modelo afirma que siempre las personas, individuales y grupales, consciente o inconscientemente, actúan desde sus propias culturas: coherentes, consistentes, explícitas, o todo lo contrario. La buena dirección de una organización consiste casi exclusivamente en la fijación, implementación y realización en ella de una determinada cultura. Configurarla es lo más radical y nuclear de la función directiva, y todas las actuaciones, en y desde la organización, deben ser consecuentes con aquella: desde la estrategia hasta la estructura, pasando por la selección de personal, la publicidad, la comunicación, etc. Siempre será conveniente proceder desde una cultura coherente y consistente, porque ello hará posible un comportamiento unitario de todos los partícipes con lo que grupalmente se es y se pretende.

³ Ribes Pons, Angel, "La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella", en *Harvard Deusto Business Review*, nº 79, pp. 42-47, julio-agosto de 1997.

De ordinario, de una organización conocemos: su objeto, razón social, fecha de fundación, estados financieros, la apreciación que de ella nos quieren dar y la que por apariencias percibimos, pero la conoceremos mucho mejor si averiguamos y describimos acertadamente sus querencias, creencias, pautas de comportamiento y medios tal y como previamente hemos dicho. El proceso para conocer estas realidades es complejo, y por más que una persona cualificada de dicha organización pueda dar su versión, el director general por ejemplo, para su mejor identificación, convendrá contrastar su parecer con el de otros: directivos, socios, empleados, consejeros, y si hace al caso de clientes y/o proveedores. También suele ser conveniente conocer los rasgos culturales que apuntó su promotor quien por su condición unitaria cabe suponer se pronunció coherentemente. La confirmación de todo ello por expertos externos supone efectuar una *auditoría cultural*.

El Modelo Ribes & Hankins gracias a sus excelentes apreciaciones cualitativas y sistémicas de las organizaciones facilita su mejor conocimiento, flexibilización, coordinación de personas, departamentos, delegaciones, filiales; mejora los criterios de selección, investigación, desarrollo, expansión, y fundamentalmente los procesos de fusión y alianzas, etc. Para todo ello se hace necesaria la identificación cultural lo que supone describirla lo mejor posible para en su caso mejorarla, cambiarla, fusionarla, etc.

EL BUEN CLIMA EXISTENCIAL O ÉXITO DE UNA ORGANIZACIÓN

Vista la “razón de ser” (Misión) y el “modo de ser” (Cultura), describiremos el “Buen Clima Existencial” (Éxito) que consiste en el logro de óptimas satisfacciones para todos los integrantes de una organización (stakeholders) consideradas desde una perspectiva universal que incluyen Ética, Rentabilidad, Excelencia, Calidad, Eficacia, Amistad, etc.

De todos los referentes mencionados es la Ética el principal por cuanto “*es un conjunto vital de conocimientos teóricos y prácticos, experiencias y destrezas, que permiten actuar en la organización y desde ella del modo más conveniente para todos los afectados: actores y receptores en el sentido más global*”(HD nº 84, 1996)⁴.

Se puede predicar la ética de una organización en tanto que como persona grupal es analógicamente libre (capaz de escoger lo mejor para sí con conocimiento de causa). Dispone para ello de una libertad modalmente distinta de la individual, por lo que su ética, la lógica de su libertad, también será modalmente diferente.

Para formular un juicio ético acerca de las actuaciones en y desde la organización, procederá tomar en consideración las repercusiones que aquellas tengan en el mayor número de personas, implicadas según la debida relación y proximidad. Se requerirá para ello un juicio de síntesis, que tome en cuenta muchas variables para pronunciarse afirmativa o negativamente respecto a la conveniencia o no de una determinada acción. Este juicio tan universal precisará de una percepción intuitiva ilustrada con apreciaciones racionales, afectivas, empíricas, y de experiencia "histórico grupal", pues muchas consecuencias desbordan la experiencia y la capacidad perceptiva de un individuo durante toda su vida. Convendrá tomar en consideración las vicisitudes de la Ética

4 Concebir la Ética como un aspecto más de la gestión es reduccionista. Para que esta cumpla bien su misión debe unir y dar un enfoque integral a todas las cuestiones implicadas en la situación. No basta considerarla un referente paradigmático, teórico y externo.

clásica como referente histórico, quizá milenario, de la experiencia. Esta percepción corresponderá efectuarla a la que llamamos "Conciencia grupal" que es análoga a la Conciencia individual.

Una organización merecerá mayor aprecio en la medida en que consiga para todos los implicados un conjunto más valioso de logros extrínsecos (dinero), intrínsecos (autoestima, realización, progreso personal, amistad) y trascendentes (satisfacción de terceros que en ocasiones supondrán gratitud y reconocimiento).

En definitiva, para que una organización sea exitosa y con ello logre Eficiencia, Excelencia y Calidad, La primera pretensión de la alta dirección debe de ser armonizar la doble naturaleza individual y grupal de los integrantes y procurar que todos sus comportamientos sean éticos, tiendan a la perfección, se ajusten a pautas paradigmáticas con la pretensión de que la "suma cualitativa" de todo ello tienda al mejor Clima existencial.

CONCLUSIONES

Para la buena gestión de una organización según este modelo antropológico hay que poner especial atención en:

- La definición de su *Misión* procurando que sea acertada, bien conocida, compartida, y actualizada.
- La identificación de su *Cultura* promoviendo su adecuación a la Misión, su coherencia y su consistencia.
- El logro del mejor *Clima Existencial* posible.
- Evolucionar de acuerdo con una *Visión* acertada.

Bibliografía

- Frankl, Viktor E., *El hombre en busca de sentido*, Herder. Barcelona, 1996.
- Hofstede G., *Cultures and organizations Software of the mind International cooperation and its importance for survival*, versión castellana, Alianza Editorial. Madrid, 1999.
- Kay, John, *La honradez no es simplemente una política de empresa*, versión castellana de lo publicado en *Accros the Board, Harvard Deusto Business Review*, nº 84, Bilbao, 1998.
- Kofman y Senge, *La quinta disciplina*, Ediciones Granica, S.A., 1993.
- Kotter J. y Heskett J., *Cultura de empresa y rentabilidad*, Díaz de Santos, Madrid, 1995.
- Kotter, John P., *El líder del cambio*, McGraw-Hill, Méjico, 1997.
- Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, Nueva York, 1983, 1994..
- Mintzberg, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 1988.
- Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 1993.
- Ribes Pons, Angel, *El Modelo Ribes Hankins de Cultura Empresarial*, Cuaderns de Treball. Facultat de Ciències Econòmiques, nº 47, Valencia, 1997.
- Ribes Pons, Angel, *Ética, Excelencia y Calidad Total*, pp. 48-54, Harvard Deusto Business Review, nº 84, mayo-junio, 1998.
- Ribes Pons, Angel, *La Cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella*, pp. 42-47, Harvard Deusto Business Review, nº 79, julio-agosto, 1997.
- Ribes Pons, Angel, *La antropología de la Misión*. Harvard Deusto Business Review. nº 97, julio-agosto, 2000.

Senge, Peter M., *La quinta disciplina : como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, 1997.