

**EL CULTIVO DE LA CALIDAD HUMANA PROFUNDA
COMO CONDICIÓN PARA LA HOMEOSTASIS DE LOS
SISTEMAS HUMANOS**

Calidad humana y equidad en la empresa

Guy Giménez

1. Homeostasis del ser humano

Hace ya más de medio siglo, el Dr. Claude Bernard demostraba que nuestro cuerpo alcanza sobrevivir gracias a unos mecanismos que permiten mantener una cierta constancia y un equilibrio en sus funciones internas¹. Cada célula de nuestro cuerpo es increíblemente frágil y fácilmente destructible. No obstante, el cuerpo, en su funcionamiento global, es capaz de aguantar situaciones extremas de temperatura o de presión atmosférica, o superar la invasión de bacterias o microbios.

En su vida diaria, el ser humano se encuentra a menudo inmerso en situaciones complejas y conflictivas, que exigen una decisión inmediata o acciones concretas para restablecer un sano equilibrio. Esto puede traducirse en decisiones equivocadas, tensiones que acaban perjudicando al pensamiento, a los sentimientos y al comportamiento, fruto del desequilibrio entre el sistema y su entorno. Cuando no se mantiene ese equilibrio aparecen psicopatologías que emergen de la lucha del individuo para alcanzar el equilibrio social

¹ Leonard Cammer Cerebral Homeostasis, Social Homeostasis, and the Psychosomatic Symptom *Psychosomatics*.1969; 10: 159-163

entre él mismo, como individualidad, como persona separada, y el conjunto de individuos que configuran sus familiares y la sociedad en general (la homeostasis social). Estas psicopatologías emergentes se miden por la impropiedad, disonancia, o desequilibrio que perverten los pensamientos, los sentimientos o los comportamientos. ¿Podrían la injusticia y la falta de equidad podrían representar una de estas patologías, en el contexto de sistemas complejos?

2. Homeostasis de los sistemas complejos

En su libro “En busca de Spinoza” ¹Antonio Damasio nos recuerda que *“La vida humana es regulada por los dispositivos naturales y automáticos de la homeostasis: equilibrio metabólico, apetitos, emociones, etc.”* Luego, el autor añade que *“la regulación de nuestra vida adulta, sin embargo, debe ir más allá de estas soluciones automáticas porque nuestro entorno es física y socialmente tan complejo que surgen conflictos con facilidad debido a la competencia por recursos necesarios para la supervivencia y el bienestar”*.

En la sociedad moderna, y podríamos afirmar que desde la organización y estructuración de las primeras sociedades pre-agrícolas, procesos aparentemente sencillos (encontrar techo, comida, pareja...) se han ido volviendo cada vez más complejos: la aparición del comercio, de la industria, de la educación, de la banca, de la salud pública, todas estas actividades requeridas para el adecuado funcionamiento y continuidad de una sociedad han generado una tensión entre la satisfacción inmediata de las necesidades del individuo, y su participación y contribución al sistema en el que se encuentra inmerso, para garantizar su continuidad.

La naturaleza ha tenido millones de años para perfeccionar los mecanismos automáticos de la homeostasis, mientras que los sis-

¹ En busca de Spinoza – Neurobiología de la emoción y los sentimientos - Antonio Damasio – Ed Drakontos – 2005 [p.161]: *Homeostasis y gestión de la vida social*

temas complejos no automáticos, es decir creados por el hombre en el marco de un contexto social, tienen una historia de unos pocos miles de años.

Por lo tanto, la sofisticación de los sistemas humanos genera inevitables y profundas contradicciones, que llevan a desigualdades, injusticias y finalmente, desaparición del sistema si este resulta incapaz de auto-regularse. Por eso, será fundamental para cualquier sociedad vigilar la regulación de sus procesos internos para asegurar su homeostasis. La aparición de desequilibrios en un sistema es consecuencia natural de su funcionamiento. Será su capacidad de reajustar estos desequilibrios la que determinará su continuidad. Esta responsabilidad recae en los mismos actores del sistema, es decir tanto de sus diseñadores como de todos aquellos que intervienen en su funcionamiento. Cualquier error resultará nefasto.

Como parte de nuestros sistemas culturales, el ser humano ha creado instituciones encargadas de elaborar, promover y hacer cumplir normas y comportamientos llamados éticos, es decir que puedan permitir la perdurabilidad del sistema dado, a través de una homeostasis social: religión, justicia, organizaciones sociopolíticas. El fin de estas instituciones es regular la vida en un entorno concreto. No obstante, ninguna de ellas está considerada como dispositivo regulador de la vida. Cada uno asume un aspecto del funcionamiento del sistema, sin asumir la globalidad del mismo.

Es por lo tanto fundamental poder identificar las condiciones que contribuyen a la homeostasis de un sistema complejo no automático, es decir creado por el hombre, para responder a sus necesidades sociales, trascendiendo los beneficios individuales.

La percepción de justicia y de equidad (entendida como percepción de unos resultados proporcionales al esfuerzo y que permite la supervivencia y la satisfacción de todos sus actores) es sin ninguna duda un criterio de medición del buen funcionamiento de un sistema. Ninguno puede perdurar si no crea resultados que le favorecen. En el caso contrario, la falta de equidad (o la injusticia como resultado del funcionamiento del sistema) es un síntoma de su

mal funcionamiento y por lo tanto que algunas de las coordenadas o de los procesos internos han de ser modificados.

De hecho, si algunos de los operadores de un sistema no perciben su equitatividad real o potencial, intentarán modificarlo: es cuando aparecen conflictos, huelgas, revoluciones, terrorismo. Son fruto de un funcionamiento en el cual, a pesar del esfuerzo de sus operadores, las interacciones entre los actores no permiten generar una mayor justicia (que sea de orden social, económico, de género, etc.)

3. Formas básicas y naturales de interacción

El sociólogo catalán y fundador de la Red de la Innovación y el Cambio (RIC) Josep Burcet¹, diferencia entre cuatro formas básicas de interacción en los sistemas:

1) SIMBIOSIS	2) PARASITISMO	3) DEPREDACIÓN	4) NECROSIS
La interacción enriquece y desarrolla a ambas partes	La interacción aprovecha al huésped y mina al anfitrión	La interacción favorece a una parte y debilita a la otra	La interacción destruye progresivamente a ambas partes
→ <i>equilibrio o desequilibrio de fuerzas, indistintamente</i>	→ <i>equilibrio o desequilibrio de fuerzas, indistintamente</i>	→ <i>desequilibrio de fuerzas</i>	→ <i>equilibrio de fuerzas</i>

¹ Josep Burcet (www.burcet.net)

http://www.burcet.net/jbl/vers_castellano/paradigmas/formas_interaccion/interacciones_basicas.htm

Descartaremos de entrada la 4ª y última opción, la necrosis, que consiste en una destrucción mutua que lleva rápidamente al hundimiento de un sistema. No representa ningún proyecto sino más bien una patología o imposibilidad de generar homeostasis.

El tema de la justicia y de la equidad social, incluso en el ámbito empresarial, se puede estudiar, bajo los 3 otros esquemas de relaciones: la simbiosis es el equilibrio del sistema en beneficio de todos sus miembros. Puede existir equilibrio o desequilibrio de fuerzas, pero lo importante es que el resultado final de la interacción contribuya a enriquecer y desarrollar a todas las partes. Si el desequilibrio resulta excesivo y que no existe la preocupación por la justicia o la equidad, entendida como la búsqueda del enriquecimiento y desarrollo de las partes, pasamos al segundo esquema de relación: el parasitismo. En el parasitismo, como en la depredación una de las partes se aprovecha de otras, provocando un equilibrio-/desequilibrio peligroso dado que puede acabar provocando la eliminación de una de las partes. Probablemente, la principal diferencia entre parasitismo y depredación sea que en el primero, el huésped se aprovecha de algo que no es vital para el anfitrión, es decir que no le impide subsistir. En el caso de la depredación, a medio o largo plazo se puede volver insostenible ya que, en una sociedad humana, generará una percepción de inequidad que conducirá bien a una rebelión para un replanteamiento global del sistema, o peor aun a un intento de destrucción de la parte depredadora, o bien a la desaparición de la parte depredada. (lo que a su vez puede degenerar en necrosis, si la supervivencia del más fuerte dependía del más débil). La depredación implica un desequilibrio de las fuerzas presentes: uno se aprovecha claramente del otro quien a su vez es consciente de este desequilibrio. A nivel social, la teoría de la "lucha de las clases" podría ser un ejemplo.

Desde una perspectiva económica, provocar desequilibrios en un sistema, por ejemplo aprovechando oportunidades de mercado, no implica forzosamente depredar: puede generar también innovación, nuevos mercados para el sistema, siempre que se consi-

deren las consecuencias de esta innovación en términos de posibles desigualdades, de redistribución de fuerzas, de bienes y de riquezas. A nivel social, estas desigualdades pueden aparecer a diferentes niveles: laboral, étnico, político, religioso, social, o de género.

4. Cuatro niveles de indicadores del buen funcionamiento de un sistema

Cualquier actividad humana organizada debería aspirar a la calidad humana profunda, es decir en indagar, profundizar y realizar el potencial humano, superando las necesidades de supervivencia para contemplar la vida en si. Desde esta perspectiva, **la equidad constituiría uno de sus principales indicadores** de adecuado funcionamiento.

Como cualquier indicador, se puede medir a diferentes niveles:

- a) **el grado de satisfacción inmediata de los operadores del sistema** (como individualidades y como conjunto): es donde radica la esencia de la motivación individual. Entre las principales teorías sobre este tema, J.S.Adams en su "Teoría de la equidad", que se entiende como un modelo de satisfacción, explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. En esta propuesta teórica, las aportaciones y contribuciones (conocimientos, experiencia, estudios, habilidades y esfuerzo entre otros) y los resultados (lo que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son: salario, prestaciones sociales, reconocimiento y ascensos entre otros) son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador. Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se utilizan tres categorías a saber: otros, uno mismo y el sistema. Este modelo, como se puede observar, permite resaltar la importancia del papel que desempeña la percepción

de justicia y equidad que tiene el trabajador en la relación contribución-resultados, lo que aporta y obtiene en su empleo, y la manera en como se recurre siempre a algún tipo de referencia. Cuando se advierte un desequilibrio en la relación resultados-esfuerzo, al hacer la comparación, el sentimiento de inequidad produce una tensión, que el sujeto tratará de reducir: alterando sus aportaciones o resultados, alterando las aportaciones a resultados ajenos, escogiendo otro punto de referencia, abandonando el empleo en cuanto pueda¹...

En el ámbito empresarial, esta equidad se traduce en oportunidades profesionales, equidad retributiva, pero también equidad de opiniones, visiones. Son factores de motivación determinantes a la hora de conseguir la auténtica calidad y el compromiso de cada individuo. Un sistema cuyos operadores están desmotivados se visualiza por la sensación de impotencia, la incompreensión, la desilusión y la falta de credibilidad del sistema afectado

- b) **A nivel de la actividad del sistema:** Es su capacidad productiva. Al margen de la satisfacción de sus miembros, un sistema puede ser capaz o no de fabricar productos o servicios de una cierta calidad, de mantener una cierta constancia, de mejorar la calidad de su producción, de innovar. También se considera a este segundo nivel los beneficios directos que puedan sacar los operadores del sistema de sus propias actividades (por ejemplo en términos de aprendizaje y empleabilidad). ¿Hasta qué punto permiten las actividades desarrollar a cada uno de sus miembros?

¹ Richard A. Cosier y Dan R. Dalton en "Equity Theory and Time" señalaron al respecto: " las relaciones de trabajo no son estáticas y las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez: más allá de cierto umbral la gente no tolera más acontecimientos injustos".

- c) **A niveles de los resultados del sistema:** es la capacidad del sistema de alcanzar, o no, los resultados que se plantea, tanto a nivel de eficacia (el grado de alcance de los objetivos) como de eficiencia (el coste necesario para alcanzarlos). Estos resultados deben poder traducirse en una mejora ostensible para TODOS los miembros de la organización, como colectivo. Si consideramos la continuidad del sistema como un prerrequisito, formaría parte también de este nivel. Debe generar más riqueza y bienestar – y por consecuente equidad- para sus participantes.

- d) **A nivel de impacto del sistema** (en la relación con su entorno): la capacidad del sistema para perdurar, autocorregirse, renovarse, adaptarse a condiciones ajenas no previsibles en el momento de su concepción o su diseño. Su relación ecológica con otros sistemas y su influencia sobre su entorno.

Se puede observar que los niveles de indicadores pueden ser independientes unos de otros: una satisfacción inmediata de los operadores del sistema no es una garantía de calidad de su producción (aunque que creemos que es una condición) o bien que el hecho de que el sistema alcance sus objetivos no es garantía de continuidad si no existe armonía con su entorno.

Esta clasificación establece también una interesante progresión de los indicadores, desde una egocentración (la perspectiva y la satisfacción individual e inmediata) a la etno o sociocentración (actividades y resultados del sistema a medio plazo) y posteriormente a una visión global-universal (el sistema dentro del conjunto de sistemas a medio-largo plazo): alcanzar este 4º nivel es probablemente una condición básica para la continuidad y la homeostasis social.

Velar por la equidad interna y externa implica alcanzar una menor fragmentación, es decir no perder nunca de vista la globalidad y la ecología de los sistemas.

5. **¿Cultivar la Calidad Humana profunda como garantía de la homeostasis?**

Si la visión global -menor percepción del “YO frente al mundo”- es la clave para alcanzar una mayor equidad, que a su vez proporciona una garantía de sostenibilidad para los sistemas humanos, nos hemos de preguntar ¿quién y cómo se cultivan en las empresas? **La homeostasis de los sistemas complejos está por diseñar y actualizar permanentemente.**

Para ser equitativa, una organización ha de tener calidad profunda. Pero como invento humano, creado para alcanzar fines propios o dar respuesta a las necesidades de un grupo determinado, esta calidad no es inherente a la naturaleza del sistema: se ha de cultivar a través de cada uno de sus miembros.

Las declaraciones de principios, la afirmación de valores no bastan. La filantropía no implica amor incondicional, porque tiene al hombre (o a la humanidad) como punto de referencia. Es una lectura antropocéntrica de la generosidad, que se refiere exclusivamente a nuestra especie. Un sistema *supuestamente ecológico* tampoco tiene porque garantizar “*de per se*” la equidad entre sus miembros y con su entorno. Todavía hoy, el discurso ecológico sigue en muchos casos la idea de “salvar nuestro planeta” o peor aún “salvar la vida humana en el planeta”, sin visión de conjunto.

La calidad humana profunda, la única que permite comprender, intuir y sentir la presencia humana como parte de un todo, es la que abre la puerta a la acción desinteresada, más allá de las necesidades de nuestra especie. En nuestra acción cotidiana y nuestras relaciones se traducirá por una generosidad incondicional y sin límite.

La equidad, y por lo tanto la sostenibilidad, de un sistema humano pasa por la Calidad humana profunda de cada uno de sus miembros: primero la de sus diseñadores y después de todos los actores de dicho sistema, desde la responsabilidad individual y

colectiva. Cuando existe la Calidad Humana, la equidad pasa de ser una necesidad o una finalidad a ser una consecuencia.

El cultivo de **la Calidad Humana Profunda es la garantía, a nivel social o colectivo, de poder alcanzar una mayor equidad**, existente de por sí en el ser humano (a nivel físico-individual)¹ pero que se ha de construir y reconfigurar permanentemente en el caso de sistemas complejos (no naturales y por lo tanto no dotados de homeostasis).

Del cultivo del silencio y de la acción desinteresada nace la equidad.

SESIÓN DE TRABAJO

Para centrar el posterior debate, Guy Giménez destaca alguno de los aspectos más importantes de su comunicación. Se refiere en primer lugar a la utilización cada vez más frecuente en el mundo empresarial de la imagen del cuerpo humano como sistema a partir del cual se establecen comparaciones con otros tipos de sistemas.

Destaca asimismo el concepto de homeostasis, entendido como el conjunto de mecanismos que permiten al cuerpo humano mantener su equilibrio interno y preservar su integridad al enfrentarse a las más diversas situaciones. Dicho concepto se aplica también a otros tipos de sistemas.

Giménez explica que, a diferencia de la Naturaleza, la cual ha tenido millones de años para hacer que el cuerpo humano desarrollara mecanismos automáticos de homeostasis, con los sistemas complejos creados por los seres humanos no ocurre lo mismo. Dichos sistemas complejos no tienen un funcionamiento automático y por tanto no tienen ninguna garantía de encontrar la homeostasis. Con lo cual, y éste es uno de los puntos claves de la propuesta de Giménez, un sistema complejo generará siempre profundas e inevitables contradicciones, desigualdades e injusticias.