

Capítulo 1

LA PERSONA Y SUS NECESIDADES

*Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones, o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización, sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra "persona"? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la libertad de elegir? La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, de que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas. Y, lo que es más importante, todo el mundo —y especialmente los líderes, directores y ejecutivos— actúan sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que implican, a su vez, que ya se ha dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces son conscientes de ello». **Chester I Barnard**¹*

Infinidad de pensadores a lo largo de la historia han tratado de aclarar **qué o quién es el hombre**. Y nos han dado opiniones tan diversas que pueden satisfacer casi todos los gustos: "el hombre es un lobo para el hombre" (Hobbes), "es un animal capaz de comprender" (Jacob), "el hombre es una enfermedad del hombre" (Nietzsche), "una pasión inútil" (Sartre), etc. Los antiguos griegos veían al hombre como un "animal razonable" o "político", y Pascal, en una página en verdad admirable por su contenido poético, describe al hombre como un ser frágil pero "que sabe que va a morir", lo cual le otorga una superioridad sobre el huracán de las fuerzas inconscientes del universo.²

Como bien señala Barnard, la respuesta que damos a estas preguntas es crucial, pues tratamos a las demás personas —y a nosotros mismos— de acuerdo con la idea que tenemos de lo que es el ser humano. Lo preocupante es que si no tenemos una idea acertada podemos acabar destruyéndolo.

Imaginemos, por ejemplo, un médico que piense que el hombre es exactamente igual a un vegetal. ¿Con qué instrumentos trataría a sus pacientes cuando llegaran al consultorio con un brazo fracturado? Posiblemente con sierras de cortar madera, con grapas de hierro para unir piezas o con destornillador y tornillos. El resultado de utilizar estos instrumentos para curar a una persona sería desastroso.³

Sócrates afirma que la verdadera sabiduría empieza por el conocimiento de uno mismo. Parece sencillo, pero no lo es. Sin embargo, es una de las tareas más asequibles e importantes que tenemos por delante. Como todos poseemos un conocimiento experimental de nosotros mismos y de los demás, lo que tenemos que hacer a partir de los datos de ese conocimiento empírico es "utilizar la cabeza" y pensar. No podemos aceptar como verdades que se diga que las personas son votos (para los políticos inconscientes), consumidores (para los malos publicistas), casos (para los médicos desaprensivos), carne de cañón (para los militares desleales) mano de obra (para los capitalistas sin escrúpulos), o... el infierno (Sartre). Por ello conviene atreverse a pensar.

«Una vez durante una clase, impartida por el director de la escuela —comenta el Dr. Nicol!—, me atreví a preguntar, a pesar de mi timidez, qué significaba una parábola. La respuesta fue tan confusa que por primera vez tomé conciencia del problema, es decir, de pronto me di cuenta de que nadie sabía nada... y a partir de ese momento comencé a pensar por mí mismo.... Recuerdo con absoluta nitidez el aula, las altas ventanas, los pupitres, la mesa del profesor, su cara, sus tics nerviosos y, de pronto, esa revelación interna de saber que él no sabía nada, quiero decir, que no sabía nada sobre las cosas que realmente merecían la pena.»⁴

¹ Chester I. Barnard, *THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE*, citado por Juan Antonio Pérez López en *TEORÍA DE LA ACCIÓN - HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES* Rialp, Madrid 1991, pp.1 7-18.

² André Frossard, *PREGUNTAS SOBRE EL HOMBRE*, Editions Stock, París 1993, p. 13.

³ Santiago Ortigosa López, *FUERA DE PROGRAMA (CUESTIONES DE ÉTICA PARA PADRES Y ALUMNOS DE BUP Y ESO...)* Eiunsa, Pamplona 1994, p. 20.

⁴ Citado por E.F. Schumacher: *GUÍA PARA PERPLEJOS*, Debate, Madrid 1981, pp. 11-12.

Y conocer quién es el hombre es una de esas cosas que merecen la pena, mucho más que saber lo que es una parábola. Cada persona es, evidentemente, mucho más que un voto, un consumidor, un caso clínico, carne de cañón o simple mano de obra. Si no lo pensamos así, es probable que terminemos diciendo como Sartre que *"el infierno son los otros"*, o como Nietzsche que *"la mujer es el solaz del guerrero"*. Además, *seremos incapaces de entender lo que pasa en las organizaciones*. Las consecuencias de ello son nefastas y nuestra única esperanza —baldía— la pondremos en la quimérica mano invisible de Adam Smith, para que venga a poner orden en los desarreglos generados por el interés propio y egoísta de cada uno.

El atrevimiento a pensar vence la timidez que se refugia en el cómodo anonimato. De ello se ha ocupado tradicionalmente la filosofía y la ciencia, en su intento de conocer la realidad y al hombre. Por eso, el poeta F. Holderlin en CARTA A SU HERMANO le aconseja: *«deberías estudiar filosofía aunque no tuvieras más dinero que el que hace falta para comprar una lámpara y aceite, ni más tiempo del que va desde la medianoche hasta el canto del gallo»*.⁵

Como ya hemos señalado, filósofos y científicos han dado respuestas muy diversas a este tema, pero comete un error Barnard cuando dice que no se ponen nunca de acuerdo. A pesar de las diferencias, coinciden en muchos puntos. Sobre esos puntos vamos a tratar en el presente capítulo, para encontrar unas referencias sólidas que nos ayuden a entender mejor qué son y cómo funcionan las empresas.

Un punto de partida. Nuestro punto de partida se fundamenta en las dos siguientes afirmaciones, por ello es importante que el lector las comparta, Ambas están avaladas por la inmensa mayoría de los pensadores que se han ocupado del tema.

1. El hombre es un ser inacabado, imperfecto *Está abierto al futuro, crece, y tiene en sus manos su propio destino. ¿Quiere esto decir que está mal hecho? No, es "perfecto en su imperfección". La perfección plena, la felicidad perfecta a la que aspiramos, debemos lograrla con la acción, con el trabajo, porque no la tenemos dada de antemano.*

2. El hombre es un ser dependiente *Depende, de alguna manera, de los demás y del entorno. Ni siquiera la humanidad, como colectivo, es independiente. Un hombre solo no puede alcanzar su plena satisfacción, la perfección. Necesita de las demás personas y del resto de la realidad para conseguirlo.*

Y podríamos reiterar una verdad más: el hombre es el único ser que sabe que va a morir. *"Es la condición de ser mortal; la condición de ser, ¿cómo lo diría?... insuficiente"*.⁶ Si reflexionamos un poco, nos daremos cuenta que esta realidad tiene mucho que ver con la necesidad de crecer y perfeccionarse. Y la mayoría de los pensadores, ya sea con lo que dicen o con lo que no dicen, con lo que afirman o lo que niegan, concuerdan en que: *"la debilidad y el trabajo, son ambos un consuelo del que los dioses no nos han privado"*.⁷

Las necesidades humanas

¿Qué significado tiene afirmar que el hombre no es un ser terminado, que le falta crecer? Significa que no estamos plenamente satisfechos, que sufrimos carencias, que nos hacen falta "cosas", que tenemos **necesidades**.

Los hombres sentimos insatisfacción cuando tenemos alguna necesidad que no está cubierta. Esto nos lleva a hacer planes y actuar para cubrir estas necesidades y, al conseguirlo, sentimos satisfacción. Actuamos movidos por la búsqueda del logro de satisfacciones porque no somos indiferentes a lo que nos ocurre: hay cosas y experiencias que nos agradan y otras que nos desagradan, y algunas nos agradan (nos satisfacen) en mayor o menor medida.

¿Cuáles son las necesidades humanas? Si alguien nos lo preguntara, cualquiera de nosotros fácilmente respondería con una larga lista de necesidades. Algunos dirían que las personas necesitan alimento, bebida, dormir unas horas cada día, un techo bajo el que cobijarse, etc. Otros, más "refinados", dirían que necesitan un reloj Rolex, un automóvil Mercedes, una casa en una playa del Caribe, etc. Por esta línea, que es la que han seguido bastantes connotados psicólogos, parece llegarse a un punto muerto, pues no se extraen

⁵ Citado por Carlos Goñi Zubieta, *FILOSOFÍA IMPURA*, Eiunsa, Ansoáin 1995, p. 9.

⁶ Clives Staples Lewis, *MIENTRAS NO TENGAMOS ROSTRO*, Rialp, Madrid 1992, p. 121.

⁷ *Ibidem*, p. 92

consecuencias operativas. Todas ellas son necesidades materiales, pero no son las únicas y ni siquiera las más importantes, como veremos más adelante.

El mejor enfoque nos parece aquél que clasifica las necesidades en tres grandes grupos, en los cuales es posible incluir cualquiera de las necesidades concretas que las personas podemos sentir.⁸ Estos tres grandes grupos o tipos de necesidades son los siguientes:

1. Necesidades materiales Son las que se relacionan con el mundo material sensible, con las cosas externas a nosotros. Aquí ubicamos todos los ejemplos consignados en el párrafo anterior. Se debe añadir la necesidad de dinero, puesto que permite adquirir las cosas materiales: vestido, casa, infraestructura, energía, etc.

Lo común a todas estas necesidades es que se satisfacen desde fuera de nosotros mismos, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. La satisfacción de estas necesidades va unida a lo que normalmente denominamos **sensación de placer**, y su insatisfacción, a la **sensación de dolor**. Debe entenderse *placer* y *dolor* en sentido amplio. De hecho, el **placer** es la medida del valor de la realidad en cuanto ésta satisface más o menos este tipo de necesidades. El **dolor** incluiría sensaciones como el hambre, la sed, el sueño, etc.

2. Necesidades cognoscitivas Son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos. Dentro de este tipo podemos incluir las siguientes necesidades, a título de ejemplo: saber aritmética, conocer un oficio, saber idiomas, saber hablar en público, saber pilotear aviones, saber nadar, saber de finanzas, saber arreglar televisores, etc.

Se satisfacen en la medida que somos más capaces de controlar la realidad que nos rodea o de comprenderla mejor. Su satisfacción va unida, por un lado, a la sensación de poder y a cierta sensación de seguridad —distinta de la aparente tranquilidad de quien cree que no tiene nada más que aprender— y, por otro, va unida al goce que produce el comprender las cosas, el penetrar más profundamente la realidad.⁹ En ese primer sentido es que se afirma que “saber es poder”; por el contrario, la ignorancia produce inseguridad. Esto puede aplicarse a los conocimientos necesarios para trabajar en una empresa: el desarrollo profesional otorga seguridad y poder para hacer todo lo relacionado con las funciones que uno desempeña. Además, esta seguridad confiere un mayor atractivo y gusto por la acción. Es muy extraño que alguien disfrute haciendo algo que no sabe hacer bien, salvo que quiera aprenderlo. Esta necesidad de conocimiento, de aprendizaje, abre todo el campo de la **cultura humana** que también puede buscarse por sí misma, por la satisfacción que produce, con independencia de su eventual utilidad práctica.

3. Necesidades afectivas Son aquellas ligadas al logro de relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas. Seguridad de que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos, y no porque tengamos ciertas cualidades o porque les seamos útiles.

Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta y porque nos afecta a nosotros.¹⁰ Las personas tenemos la capacidad de interiorizar—hacer nuestro— lo que les ocurre a los demás.¹¹

En conclusión, es la **necesidad de amar y ser amado**. La persona tiene necesidad de saber que otras personas la aman, la quieren por lo que es, con sus cualidades y defectos, al margen de lo que puedan obtener de ella; a esto llamaremos **amor afectivo**. Es muy diferente del **amor efectivo**, que es la necesidad de amar que también tiene la persona, es decir, la necesidad de querer el bien para los que estima, de ser útil para otros, de vivir una vida con contenido, de servir, de contribuir a mejorar la sociedad.

En la medida en que se satisface esta necesidad de sentirse amado, se experimenta lo que se llama felicidad o alegría. La felicidad y la relación satisfactoria con las demás personas son las dos caras de una

⁸Seguimos la propuesta que en este punto esbozó Juan Antonio Pérez López en su obra, *FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS*, Rialp, Madrid 1993, pp. 44 - 45.

⁹ Aristóteles inicia su libro *METAFÍSICA* con la conocida afirmación de que <<todos los hombres tienden por naturaleza al conocimiento de la verdad>>. El saber en sí mismo es una potente fuente de satisfacciones para la persona.

¹⁰<< Lo principal en la intención del amante es ser correspondido en el amor por el amado...; y si no ocurriera esta correspondencia, sería necesario destruir el amor>>. Tomás de Aquino, *SUMA CONTRA GENTILES*, libro III, p. 151.

¹¹ Juan Antonio Pérez López. *FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS*, p. 60.

misma moneda. La síntesis de ambas es **la alegría y la paz**,¹² expresión del orden interior en la persona y de su relación armoniosa con el resto de la realidad.

A veces observamos que algunas personas se sienten solas y creen que nadie las ama, a pesar de ser muy queridas por sus familiares, amigos o compañeros. ¿Por qué no pueden ver el amor de los demás? Lo que sucede es no han desarrollado la capacidad de descubrir que otro realmente las quiere de modo desinteresado. Esta capacidad sólo puede desarrollarse de una manera: acostumbrándose uno mismo a querer desinteresadamente a los demás, a fomentar el amor efectivo, de lo contrario, la persona nunca se sentirá amada ni será feliz. Quien no tiene aprecio por nadie está incapacitado para reconocer el amor de los otros. El amor afectivo se edifica sobre el amor efectivo.

Conviene aclarar que la satisfacción afectiva es algo diferente del "sentimentalismo", en el que cabe el capricho, la inestabilidad y la irracionalidad, y del cual hablaremos al final del capítulo cuarto, cuando nos refiramos a la motivación espontánea por motivos trascendentes: allí veremos que ésta motivación difiere de la motivación racional por los mismos motivos. La espontánea puede ser peligrosa cuando se opone a la segunda. Los **afectos se apoyan en la intimidad de la persona**, a través de su inteligencia y voluntad, en la decisión intencionada y voluntaria de servir, aunque no se sienta uno eventualmente bien al hacerlo. Es distinto servir porque me apetece, que servir aunque no me apetezca.

Relación entre las necesidades humanas

Como hemos visto, son diferentes las satisfacciones que operan en cada uno de los planos de las necesidades humanas. El placer es resultado de la satisfacción de necesidades materiales; la seguridad o la sensación de poder es resultado de la satisfacción de necesidades de conocimiento, también llamadas necesidades psicológicas; la alegría y felicidad es la satisfacción de las necesidades afectivas.

Evidentemente, cabe grados en la satisfacción de cada una de ellas. Se puede sentir mayor o menor placer, mayor o menor seguridad en lo que se hace o se es capaz de hacer, y mayor o menor alegría y felicidad. Pero es muy importante darse cuenta de la relación que existe entre estas necesidades.

Es indispensable para la vida del hombre lograr una satisfacción mínima de las necesidades materiales. Si no la alcanza, la consecuencia es clara: enferma y muere, ya sea por hambre, sed, frío, etc. El hombre necesita tener objetos que le permitan satisfacer sus necesidades materiales, igual que requiere de oxígeno para respirar y seguir viviendo. Tenemos cuerpo —no somos ángeles— y necesitamos alimentarlo, protegerlo del frío, etc.

El problema surge cuando, por la urgencia con que a veces se presentan estas necesidades materiales, tendemos a considerarlas como la única necesidad, y como se satisfacen con el tener, podemos terminar considerando que el fin de la vida humana está en acumular cosas materiales, llenar la despensa de modo que nunca nos falte nada.

Pero resulta que, por la propia índole corporal de nuestra naturaleza, la capacidad de consumo que tenemos es muy limitada: podemos tener toda la comida del mundo, pero sólo podremos comer un poco cada día; podemos tener dieciocho viviendas, pero sólo podremos alojarnos en una cada vez; podemos tener un ropero enorme lleno de ropa, pero no podremos ponernos simultáneamente todos los trajes, etc. Además, también son claras las consecuencias dolorosas de un exceso de comida, bebida, sueño, etc. El consumismo degenera siempre en problemas diversos.

Es cierto que el **tener (y el dinero)**, además de satisfacer las necesidades corpóreas y psicológicas, puede también servir para satisfacer las necesidades cognoscitivas. El tener es, en ocasiones, una señal de posición, de prestigio, y nos permite aumentar nuestra capacidad de acción: disponer de avanzada tecnología, como una computadora potente, por ejemplo, nos permite hacer más cosas en menos tiempo. Pero el tener es, entonces, una consecuencia del saber, del saber hacer, y es, a la vez, un medio que posibilita saber más y hacer más. El conocimiento, cuando pasa a la acción, es el que permite lograr también cosas materiales. Consideremos, por ejemplo, la necesidad de *enseñar qué* comer. La necesidad de *saber qué* comer pertenece

¹² Agustín de Hipona decía que la paz es la tranquilidad que nace del orden. La paz no es el equilibrio -siempre inestable- de las fuerzas opuestas en tensión

al plano de las necesidades cognoscitivas; la necesidad de comer pertenece al plano de las necesidades materiales. Y la segunda se puede satisfacer si se tiene satisfecha la primera. "Primero vivir, después filosofar" decía Aristóteles, llamando la atención sobre la importancia de tener las necesidades materiales mínimamente satisfechas para poder dedicarse a enriquecer y ampliar el conocimiento.

En este sentido, es un error considerar las necesidades materiales como necesidades básicas o primarias; salvo en caso de supervivencia esto no es así. Las necesidades de conocimiento o psicológicas son más importantes que las materiales, aunque aquellas se nos presenten de modo más urgente. Y son más importantes, entre otras razones, porque sin ellas tampoco lograríamos satisfacer las materiales; su satisfacción es, por decirlo así, más satisfactoria que la satisfacción que el placer proporciona.

Es por ello que, lógicamente, el tener se subordina al saber, al saber hacer, y no al revés.¹³ Considerar el tener como fin del saber es ignorar la limitada capacidad de consumo aunque sólo fuera por la escasez de tiempo— que tiene el hombre precisamente porque tenemos cuerpo, y el cuerpo es limitado. Es el tener el que debe subordinarse al hacer. Las cosas que tengamos deben ayudarnos a poner nuestro conocimiento en acción, a poder hacer más. Ese es el plano de la capacitación y del necesario desarrollo profesional que nos permite ser más eficaces, así como también lograr lo necesarios para satisfacer las necesidades materiales. Pero el desarrollo profesional, si bien nos permite comer, no tiene como finalidad comer más —sería absurdo—, sino saber más, y saber hacer más y mejor.

Alguien podría preguntar: "pero... ¿hacer más para qué?" Para ésta, como para muchas otras preguntas, no hay respuesta porque está mal planteada. Estaría mejor hecha si dijéramos ¿hacer más para quién? Y entonces responderíamos: hacer más por el bien de las otras personas, para satisfacer las necesidades que tengan los demás. Entramos así en el plano de las necesidades afectivas. Como somos conscientes de nuestras propias limitaciones y recursos, debemos canalizar el amor *efectivo* con orden, según los criterios de proximidad y necesidad. Debe ayudarse, a igualdad de necesidades, a quienes son más cercanos: familia, amigos, colegas o clientes, etc.; y, a igualdad de proximidad, a quienes más lo necesiten en cada momento. Sería paradójico sentir mucha preocupación por problemas de países lejanos, mientras se desatiende a quienes están a nuestro lado con iguales necesidades.

Si bien es urgente la satisfacción de las necesidades psico-corpóreas, más importante es la satisfacción de las necesidades cognoscitivas, pero es esencial para la persona humana la satisfacción de las necesidades afectivas. La sincera preocupación de trabajar por el bien de los demás —por satisfacer sus necesidades—, es la esencia del amor. Querer efectivamente el bien de la persona amada es lo que permite que la persona se sienta querida y pueda lograr la felicidad, como hemos visto.

Por tanto, la persona ha de poner todo el tener y el saber al servicio de los demás: a satisfacer sus necesidades. Es en esa misma medida que ella se desarrolla, no ya como profesional, sino como persona: se supera a sí misma, "es" más.

Como el ámbito de las necesidades psico-corpóreas es el tener, el ámbito de las necesidades cognoscitivas es el saber, el saber hacer¹⁴ y el ámbito de las necesidades afectivas es el plano del ser, podemos concluir que el tener, se ordena al saber-hacer, y éste se ordena al servir. Una persona que no sirve a los demás, difícilmente se dará cuenta de que los demás la sirven, de que la aman.

Sólo tenemos dos opciones: **servir para ganar o ganar sirviendo.**¹⁵ Mientras que la primera degrada, la segunda perfecciona y enriquece a la persona. ¿Cuál es la diferencia? En primer lugar, la intención con que se

¹³ Seguimos en este punto a Leonardo Polo, ANTROPOLOGÍA, documento de investigación EPS-NT-91 de la Universidad de Piura, Lima, 1985.

¹⁴ Si el saber no sirve para hacer nada, si no se pone al servicio de los demás, es inútil; es un recurso ocioso. El saber es poder, poder hacer, y el hacer solo, merece la pena si es para servir directa o indirectamente. Merece la pena nadar porque es saludable para mí y así, indirectamente, puedo estar en mejores condiciones para servir. Merece la pena alcanzar la sabiduría, no sólo por la satisfacción que en sí misma produce, sino principalmente por las posibilidades que proporciona de ayudar a otras personas.

¹⁵ La opción de no servir no es real, y no puede mantenerse, al menos por mucho tiempo. El que no sirve para nada ni a nadie, tampoco ganará nada. Lo único que lo salvará es que haya alguien a su lado que lo ame desinteresadamente, que se preocupe por él y lo sirva. La expresión "ganar sirviendo" la hemos tomado de Carlos Llano.

sirve a los demás,¹⁶ en segundo lugar, la calidad del servicio que se presta. Evidentemente, la medida de valor del servicio no es la cantidad que se gana, sino la satisfacción de haber sido útil. La alegría y la felicidad no se pueden cuantificar, pero no por ello son menos reales¹⁷

El crecimiento de la persona

El hombre es un ser vivo con tres dimensiones fundamentales: cuerpo, inteligencia y voluntad. Tal como hemos mencionado al principio, no es un ser terminado sino incompleto que debe perfeccionarse por medio de su acción y su trabajo.¹⁸ El hombre no está hecho para alcanzar un equilibrio estático, ha de crecer buscando una mayor plenitud.

1. Ámbitos de crecimiento El crecimiento de la persona ha de darse **en todas y cada una de sus dimensiones de su modo de ser**. El desarrollo corporal es evidente. **La inteligencia, que es la capacidad de conocer la verdad, de comprender cómo son las cosas en realidad**, también puede crecer logrando un mayor y mejor conocimiento. Esa adecuada comprensión y conocimiento de las cosas es lo que nos permite trabajar para mejorar la realidad.

La voluntad es la capacidad de amar, de querer el bien de los demás y de las cosas. Ella es la que pone a la inteligencia en acción: sólo pensamos si queremos. Pero a la vez, como la inteligencia señala a la voluntad el camino adecuado de acción, aprender a pensar es necesario para aprender a amar. Cuando la inteligencia se perfecciona piensa mejor, y así ayuda a la voluntad a que incremente su capacidad de amar. La libertad tiene que ver con esta interrelación entre inteligencia y voluntad, entre pensar y amar. Volveremos sobre estos aspectos en el capítulo de la Motivación.

Es obvio que el crecimiento del cuerpo es limitado y que en buena medida no depende de nosotros, pues intervienen muchos elementos como las leyes biológicas, etc. Tenemos sí, un mayor control del desarrollo de nuestro conocimiento. Pero lo único que depende plenamente de nosotros es nuestra voluntad. Sólo quiero si yo quiero, aunque todo el universo se me oponga. Nadie puede querer por mí, es algo intransferible e insustituible. Nadie nos puede arrebatarnos nuestra voluntad, nuestra capacidad de decidir y querer.

Las necesidades psico-corpóreas las tenemos porque tenemos cuerpo y psiquismo, cerebro y sistema nervioso, y ese es el plano del *TENER*. Tenemos necesidades de conocimiento porque tenemos inteligencia, y ese es el plano del *SABER*. El plano del *SER* y de las necesidades afectivas se corresponde con la voluntad y la libertad. Somos más en la medida que somos más libres, amamos más, y eso nadie nos lo puede quitar.

La posesión física o material de las cosas es muy frágil, podemos perder con facilidad todo lo que tenemos. En este plano, lo que damos a otro lo perdemos, ya no es nuestro.

Más difíciles de perder son nuestras habilidades y conocimientos. El saber lo llevamos con nosotros y, cuando lo damos, no lo perdemos. Al contrario, nuestro conocimiento se fortalece y aumenta cuando somos capaces de enseñar a otro. Cualquiera que haya tenido esa experiencia se habrá dado cuenta de que conoce el tema mejor después de haber hecho el esfuerzo de transmitirlo. No sólo sabemos algo, sino que, además, sabemos transmitirlo de modo que otro lo entienda.¹⁹

Pero se puede llegar a perder la memoria y el conocimiento. Lo que no se pierde nunca, bajo ningún concepto, es nuestra capacidad de amar. Esta depende exclusivamente de nosotros, a diferencia del tener y el conocer. Es lo único que nos llevaremos a la tumba,²⁰ y es lo que nos da la más plena satisfacción: la felicidad.

Ilustración 1

¹⁶ Donde se dice "los demás" piénsese en los clientes, los jefes, los subordinados, la esposa o el esposo, los hijos, los padres, los amigos, los vecinos, los electores, los pacientes, los competidores, etc. Cada uno de estos "otros" abre todo un campo de interesantes reflexiones.

¹⁷ Esto es verdad incluso en el caso de que el trabajo que se hace, no se hiciera si no se ganara algo a cambio.

¹⁸ *Que sea incompleto no significa que esté hecho a medias, o que tenga que llegar a ser persona por medio de su acción. Como ya ha demostrado la ciencia genética, la persona humana es ya persona desde que es concebida. No se trata de que algo que no es persona llegue a ser persona, sino de desarrollar todas las potencialidades que en ella están, lo cual le permitirá lograr la plenitud y la felicidad.*

¹⁹ *Es un poco absurdo el miedo a compartir lo que sabemos: es síntoma de ignorancia. Las ideas hay que compartirlas con los criterios de necesidad y proximidad que antes hemos señalado y, así, contribuimos a mejorar el patrimonio de ideas de la humanidad. En situaciones extremas y críticas para el bien común, incluso habría que ayudar a los competidores.*

²⁰ *Al final de la jornada nos juzgarán en el amor.*

PERSONA	NECESIDADES	DIMENSIÓN
Cuerpo-psique	Corpóreas-psicológicas	Tener
<i>Inteligencia</i>	<i>Cognoscitivas</i>	<i>Saber – Saber hacer</i>
Voluntad	Afectivas	Dar, Servir, Amar

2. Las necesidades en la actualidad

Quizá llegados a este punto, o incluso mucho antes, pueda algún lector haberse sorprendido al leer estas ideas. Existen diversas concepciones acerca de las necesidades humanas y de la relación entre ellas, y parece como si en la actualidad estuviera acriticamente aceptado un planteamiento diferente que subordina el ser al saber, el saber al tener, y que suplanta el deseo de ser mejores por el esto sentirse bien.

Por su carácter urgente, la conciencia de las necesidades materiales está muy extendida en el mundo actual. Cuando se habla de desarrollo, muchas veces se entiende como aumento del poder adquisitivo, de la riqueza material, considerando, quizá, que eso soluciona todo lo demás.

Más difusa es la conciencia de las necesidades de conocimiento. No se olvidan, desde luego, pero el énfasis en ellas radica en que se las considera el medio para alcanzar la riqueza material que satisface las necesidades primarias o básicas. Así, éstas devienen en las más importantes y a ellas se ordena y subordina el conocimiento. Saber es poder, se dice, poder para tener.

Pero son las necesidades afectivas las que están un poco olvidadas. Quizá porque no se sabe bien cómo tratar con ellas. El conocimiento puede medirse con menor o mayor grado de dificultad. El tener es muy fácil de comprobar. Los afectos, en cambio, se pierden en el laberinto sentimental.-

Esta confusión lleva a errores y malentendidos en la relación con los demás y en las organizaciones que, fundamentalmente, están compuestas por personas. Recordemos las palabras del profesor Barnard que hemos citado al principio: “todo el mundo —y en especial los líderes, directores y ejecutivos— actúa sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que suponen, a su vez, que ya se ha dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces sean conscientes de ello”.

Eduardo Mendoza, en su novela SIN NOTICIAS DE GURB, ilustra cómicamente las consecuencias de estas confusiones en la figura de un exitoso ejecutivo, cuando describe las impresiones y peripecias de un extraterrestre en una ciudad moderna. Es el extra terrestre quien va anotando el día a día de este ejecutivo.

«0 7.05 a.m... Mí nuevo amigo (y protegido) me explica que, en contra de lo que pudiera parecer, no está ebrio. Sólo fatigado en extremo. Lleva varias noches sin dormir. Meses enteros sin dormir, Indago la causa.

07.30 a.m. Las tribulaciones del ejecutivo: lectura y comprensión parcial de las cotizaciones de bolsa, mercado de divisas, mercado de futuros: café con leche (desnatada), biscotes con margarina, las pastillas; ducha, afeitado, violenta aplicación de aftershave. El ejecutivo se pone su impedimenta: Ermenegildo Zegna por allá. Los niños lavados, vestidos y peinados suben al coche del ejecutivo. Papá los llevará al cole. Anoche cenaron en casa de su madre, pero han dormido en casa de su padre. Esta noche cenarán en casa de su padre, pero dormirán en casa de su madre y mañana los llevará al cole su madre y los irá a buscar él para que cenén en su casa o en casa de su madre (telefoneará). Uno de los niños es suyo; el otro no lo ha visto en su vida, pero prefiere no preguntar. Desde que se separó de su mujer (amigablemente) prefiere no preguntar a nadie. El ejecutivo conduce el coche con las rodillas; con la mano derecha sostiene el auricular del teléfono del coche; con la mano izquierda sintoniza la radio del coche; con el codo izquierdo sube y baja las ventanillas del coche; con el codo derecho impide que los niños jueguen con el cambio de marchas del coche; con la barbilla pulso sin pausa el claxon del coche. En la oficina: telex, fax, cartas, mensajes en el contestador; consulta la agenda. Nena, cancelame la cita de las once; nena, conciertame una cita a las doce; nena, resérvame una mesa para cuatro en La Dorada; nena, cancela la mesa que tengo reservada en Reno; nena, resérvame plaza en el vuelo de mañana a Ginebra;

nenas, las pastillas. El ejecutivo aprovecha breves momentos de descanso para aprender inglés:

*My name is Pepe Rovelló
In shape no bigger than an agate stone
On the forefinger of an alderman,
Drawn with a team of little atomies
Athwart men's noses as they lie asleep*

El ejecutivo baila sevillanas. La profesora le riñe, porque se nota que no ha estudiado en casa. ¡jossú, Rovelló, a ve esse brasso y essa sinturiya! El ejecutivo practica el difícil arte de las castañuelas montado en la Kawasaki. Por culpa del accidente llega tarde al club. Juega dos partidos de squash sin quitarse el traje de faralaes. En el restaurante se limita a un plato de apio (sin sal), un poleo-menta y un Cohiba. Las pastillas, el jarabe para la digestión, el complejo vitamínico. Las aflicciones del ejecutivo: gastritis, sinusitis, jaqueca, problemas circulatorios, estreñimiento crónico. Confunde el Cohiba con el supositorio. En la clase de aeróbic se descoyunta los huesos; el traumatólogo lo arregla; la masajista lo vuelve a estropear. Otro problema: su segunda ex mujer está embarazada del exmarido de su primera exmujer, a) ¿qué apellidos llevará el recién nacido?, b) ¿quién ha de pagar las ecografías? Otro problema: la tripulación del yate se ha amotinado y anda ejerciendo la piratería por la Costa Dorada.

07.50. a.m. El ejecutivo y yo nos despedimos. Ya ha tomado la última copa, dice y puede empezar el día con la satisfacción del deber cumplido. Se pone el casco y los guantes. Le pregunto si cree estar en condiciones de ir en moto. ¡Cómo! ¡En moto! ¿Por quién le he tomado? Para ir por ciudad él sólo usa el ala delta».²¹

Sin embargo, el asunto no es tan complicado. No se trata de establecer jerarquías entre las necesidades, ni decir cuál es la primera ni cuál la segunda. **Los tres planos de necesidades existen, son reales**, y los experimentamos todos los días.

Si preguntamos a una madre de familia qué es lo quiere para sus hijos, rápidamente nos contestará enumerando las necesidades que descubre: que estén sanos y fuertes (necesidades materiales) y que sean buenos profesionales y hombres de provecho (necesidades cognoscitivas). Ella reconoce el valor que tiene el conocimiento y comprende que el aprendizaje es más importante que una buena alimentación, a pesar de que ésta es indispensable. Y, aunque quizá no lo mencione explícitamente, es consciente de que lo esencial para sus hijos es tener un matrimonio bien avenido, buenos amigos, ser felices, (necesidades afectivas). Por ello, se sentirá mal si ve que uno de sus hijos ha ganado varias medallas de oro en unos juegos olímpicos o goza de gran éxito e influencia, pero no tiene un matrimonio feliz ni buenos amigos y nadie lo quiere porque es un egoísta. Sabe que si le ocurre algo, a nadie —salvo a ella que lo ama— le importará lo más mínimo, los demás sólo acuden a él por interés, porque es muy simpático, porque cuenta buenos chistes, porque tiene influencias que quieren aprovechar, etc. Se da cuenta que su hijo está muy necesitado en lo esencial, aunque tenga satisfechas otras cosas que también son necesarias.

3. La búsqueda del éxito²²

La cultura del éxito está muy difundida. Aunque ciertamente es un concepto muy confuso y relativo, suele entenderse por éxito el logro de las metas que uno se propone y alcanzar el poder y/o la riqueza material, el tener. ²³ **Y como se proyecta la vida con ese enfoque, ésta resulta un fracaso si no se alcanza lo que se persigue.**

²¹ Eduardo Mendoza, *SIN NOTICIAS DE GURB*, Seix Barral, Barcelona 1990, pp. 107-109.

²² "En el animal, la naturaleza no sólo indica su destino, sino que lo realiza. Al hombre, en cambio, le entrega simplemente su destino y le deja la realización del mismo. (F. Schiller).

²³ George Bernard Shaw, dramaturgo irlandés fallecido en 1950, uno de los más ricos y renombrados escritores de su época, en una entrevista concedida en 1931 a Hayden Church, que prefería morir y negó que hubiera conseguido hacer de su vida un éxito. Ver *LAS GRANDES ENTREVISTAS DE LA HISTORIA*, Ed. Christopher Silvester, ed. Santillana, Madrid 1997

El éxito, por lo general, supone mucho esfuerzo, pero infinidad de veces es una cuestión de suerte. Es cuestión de suerte haber nacido con unas cualidades especiales que han encontrado una oportunidad para revelarse. Sin embargo, muy pocas veces se reflexiona sobre el hecho de que el éxito no depende exclusivamente de lo que uno haga.

Además, el éxito es efímero y, como dice Leonardo Polo: *"siempre resulta prematuro: llega antes de tiempo y puede embriagarnos si aún no estamos preparados y no somos capaces de digerirlo"*.

Podemos hacer una gráfica del éxito logrado por diversas personas a lo largo de su vida, de acuerdo a lo que normalmente se entiende por éxito. También podemos dibujar la gráfica de nuestro éxito a lo largo de los años que llevamos vividos. La gráfica resultante puede tener muy diversas formas, pero tenga la forma que tenga, siempre cae.

Si comparamos el éxito logrado por distintas personas podemos descubrir algunas constantes. El éxito normalmente no se obtiene muy joven, salvo casos excepcionales como Mozart, quien desde muy niño fue reconocido como un superdotado. Pero para la mayoría de las personas que han logrado el éxito, éste ha llegado en fases más o menos avanzadas de la madurez.

El éxito no dura para siempre, no importa la forma que tenga la curva, siempre acaba en el eje horizontal. A veces es muy alta, pero dura poco. Otras veces la persona exitosa logra mantenerse un tiempo más prolongado. La mayoría de las veces la gráfica del éxito es sinuosa, con subidas y bajadas. Pero siempre, aquello que se entiende por éxito, termina por desaparecer de la vida del hombre. Antes o después llega necesariamente el declive, el prestigio se acaba y el poder se diluye, aunque sólo sea como consecuencia del envejecimiento y la pérdida de las capacidades que antes se tenían.

Orientar la vida con el único afán de lograr el éxito, entendiéndolo en el sentido expuesto, es equivocado. Obviamente debemos utilizar todas las capacidades de que disponemos para lograr buenos resultados, y en ocasiones puede que incluso logremos un mayor o menor éxito. Pero es absurdo que nuestro único o principal criterio de actuación sea éste. Es necesario cambiar de enfoque. Del paradigma de la búsqueda del éxito hay que pasar al de la búsqueda de lo que Víctor Frankl denomina plenitud (afectiva).

Así como al éxito se le opone el fracaso, a la plenitud se le opone el vacío existencial. Hemos visto que el éxito no depende sólo de nuestro esfuerzo y capacidad; para que se dé son necesarios otros factores. Por el contrario, vivir una vida plena o caer en la vaciedad, depende de la elección que hago en cada momento, de lo que busco cuando actúo, del uso que hago de mi libertad. Esto depende única y exclusivamente de mí, con independencia de lo que ocurra a mi alrededor.

Víctor Frankl, refiriéndose a la vida de los reclusos en el campo de exterminio nazi en el que él estuvo internado, señala:

*«Las experiencias de la vida en un campo demuestran que el hombre tiene capacidad de elección. Los ejemplos son abundantes, algunos heroicos, los cuales prueban que puede vencerse la apatía, eliminarse la irritabilidad. El hombre puede conservar un vestigio de la libertad espiritual, de independencia mental, incluso en las terribles circunstancias de tensión psíquica y física. Los que estuvimos en campos de concentración recordamos a los hombres que iban de barracón en barracón consolando a los demás, dándoles el último trozo de pan que les quedaba. Puede que fueran pocos en número, pero ofrecían pruebas suficientes de que al hombre se le puede arrebatar todo salvo una cosa: **la última de las libertades humanas —la elección de la actitud personal ante un conjunto de circunstancias— para decidir su propio camino.***

*Y allí siempre había ocasiones para elegir. A diario, a todas horas, se ofrecía la oportunidad de tomar una decisión, decisión que determinaba si uno se sometería o no a las fuerzas que amenazaban con arrebatarle su yo más íntimo, la libertad interna: que determinaba si uno iba o no iba a ser el juguete de las circunstancias, renunciando a la libertad y a la dignidad, para dejarse moldear hasta convertirse en un recluso típico».*²⁴

²⁴ Víctor Frankl, *EL HOMBRE EN BUSCA DE SENTIDO*, Herder Barcelona, p. 99.

Hay elecciones que cierran posibilidades en un determinado orden de cosas, de tal modo que escoger una implica renunciar a las demás de ese mismo orden; pero a la vez, abren horizontes en otro orden más alto o más hondo; se trata de elecciones liberadoras. Y también —éste es el riesgo de la libertad²⁵ hay elecciones que pueden eventualmente abrir muchas posibilidades de escasa categoría —aunque resulten atractivas— y cerrar el acceso a exigencias más profundas y esenciales. De este modo se agota progresiva mente el vigor hasta finalmente encontrarse sometido a la angustiosa estrechez que atrapa la vida de quien no ha querido orientarla hacia la verdadera plenitud personal.

El camino se hace más llevadero si sabemos prudentemente supeditar medios a fines, en una sucesión tal, que todo punto de llegada sea un punto departida para alcanzar nuevas y más altas finalidades.

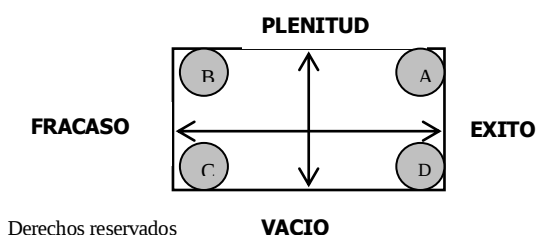
"Una libertad que se disminuye, aun libremente, es infiel a su esencia; el acto libre por el cual se hace menos libre, traiciona su propia libertad... El verdadero poder es el de querer eficazmente el bien. Luego de haber hecho el mal, la voluntad quedó libre de querer el bien, pero no de hacerlo: ya no es, pues, sino una libertad mutilada".²⁶

Se trata de un empobrecimiento gradual del horizonte vital y una pérdida, libremente elegida, de la auténtica libertad, como le ocurre al personaje de la novela de Mendoza.²⁷

«Asimismo, señala Pérez López, podríamos recordar otros personajes históricos inhumanos, cuyo estado interior en los estadios finales de su vida ha sido finamente descrito, en algunos casos, por autores de auténtico genio literario. Valga como botón de muestra la insatisfacción de Macbeth, tan genialmente expresada por Shakespeare en la escena III del acto V de la tragedia: "He vivido bastante; el camino de mi vida declina hacia el otoño de amarillentas hojas; y cuanto sirve de escolto a la vejez: el respeto, el amor, la obediencia, el aprecio de los amigos, no debo pretenderlos. En cambio, vendrán maldiciones ahogadas, pero profundas, homenajes de adulación, murmullos que el pobre corazón quisiera reprimir y no se atreve a rehusar"». ²⁸

Éxito y plenitud no son cosas opuestas, sino simplemente distintas. Vivir en plenitud no significa ser un fracasado, se puede fracasar estando en la plenitud o en el vacío. Obviamente, el éxito logrado con la corrupción (entrada en el vacío) resulta muy volátil e inestable, mientras que el éxito basado en la plenitud es mucho más sólido.

En la **ilustración 2** pueden verse los cuatro cuadrantes en los cuales se puede situar la vida de cada persona.



Desde luego, todos nos apuntaríamos al cuadrante **A** (Plenitud y Éxito), y todos desecharíamos el **C** (Fracaso y Vacío). Pero ocurre que movernos entre el éxito y el fracaso no depende únicamente de nosotros, mientras que estar en el horizonte de la plenitud o del vacío es decisión de cada persona.

El problema se plantea cuando ante una determinada situación debemos elegir entre el camino que nos hace profundizar en la plenitud de vida, a pesar de que pone en riesgo el éxito o nos aboca al fracaso, y el

²⁵ Sin los errores de su razón, siempre sabría lo que hay que hacer; sin los desmayos de su voluntad, jamás rehusaría hacerlo, y tanto esos errores como esos desmayos son índices de una libertad. Sin embargo, no son éstos los que constituyen la libertad. Donde no pueden producirse, como en los bienaventurados la libertad reina eternamente, pues si hacer el mal es ser libre, hacer siempre el bien es igualmente ser libre. Tomás de Aquino, *ACERCA DE LA VERDAD*, XXII, 6.

²⁶ Etienne Gilson, *EL ESPÍRITU DE LA FILOSOFÍA MEDIEVAL*, Rialp, Madrid 1981, p. 291.

²⁷ Juan Antonio Pérez López utiliza una terminología de la lógica de sistemas para referirse a este proceso autodestructivo. Lo denomina aprendizaje negativo por contraposición al aprendizaje positivo que ensancha el horizonte vital y entraña un incremento, también libremente elegido, de la propia libertad (obsérvese que no se trata del aprendizaje abstracto, es decir, del que desarrolla hábitos intelectuales como, por ejemplo, la demostración de un teorema de la ciencia). Estos términos responden a las clásicas denominaciones de vicio y virtud, respectivamente, y los explicaremos con más detenimiento en los capítulos tres y cuatro.

²⁸ Tomado de Juan Antonio Pérez López, *TEORÍA DE LA ACCIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES: LA ACCIÓN PERSONAL*, p. 56. <<Cuidado con la tristeza. Es un vicio>> (Gustave Flaubert).

camino distinto que nos abre la puerta del éxito pero nos lanza al vacío. Ahí es donde tenemos que optar. Y esto nos ocurre continuamente, en asuntos más o menos decisivos, como veremos en los próximos capítulos.

El único proyecto de vida que merece la pena es la búsqueda de la plenitud: el servicio a los demás, contribuir desde el propio lugar a mejorar la sociedad. Todos estamos vinculados con algo o alguien. Lo importante es saber cuáles y cómo son nuestros vínculos y con quiénes estamos vinculados, para poder orientar nuestra capacidad de dar y de servir. Nuestra voluntad tiene que actuar, no puede ser estática; por lo tanto, o sale hacia fuera o se curva hacia adentro. O nos enclaustramos en nosotros mismos de manera egoísta y empobrecedora, o salimos a descubrir a los demás para ayudarlos a ser mejores, a pesar de las dificultades propias y ajenas.

Cada uno de nosotros hemos sido invitados a ir descubriendo y libremente llevar a cumplimiento la razón de la personal existencia, esa contribución que solo uno, y nadie más, puede realizar.

*Nota técnica tomada del libro Gobierno de personas en la empresa, de Pablo Ferreiro y Manuel Alcazar. Edición 6, año 2012
Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú
Prohibida su reproducción total o parcial.
Derechos reservados. Mayo 2017.
[http://: www.came.edu.pe](http://www.came.edu.pe)
e-mail: came@came.edu.pe*

VERIFICADO: FVR-29/05/2017.