

# VALORES HUMANOS EN LA EMPRESA

Proyecto Final de Grado 2015/2016  
GRADUADO UNIVERSITARIO SENIOR  
EN CIENCIAS HUMANAS Y SOCIALES

Autor:Rafael Doñate Sanchis

Tutora:Dra. Elsa GonzálezEsteban



UNIVERSITAT  
JAUME I



UNIVERSITAT  
JAUME I

*Rafael Doñate*

INDICE	1
PREAMBULO	3
INTRODUCCION	4
AGRADECIMIENTOS	6
1.- RESUMEN BREVE DE LA HISTORIA DEL TRABAJO	7
2.- LA DIGNIDAD DEL SER HUMANO Y EL TRABAJO	15
2.1.- La relación de trabajo contractual	18
2.2.- Derechos Humanos y el Trabajo Social	20
3.- TEORIAS ORGANIZATIVAS CONTEMPORANEAS DEL TRABAJO	22
3.1.- La Teoría Z de William Ouchi	22
3.2.- La Teoría X y Y de Douglas Mac Gregor	24
3.3.- La administración científica del trabajo	26
3.4.- La filosofía del justo a tiempo	28
3.5.- Teorías de las necesidades de Abraham Maslow	30
3.6.- La Teoría de los Stakeholders	32
4.- EL TRABAJO COMO LA RIQUEZA DE LAS NACIONES	34
4.1.- Metodología de la humanización en la empresa	34
4.2.- Recursos Humanos	37
4.3.- El test proyectivo de Rorschach	39
4.4.- El capital humano	41
5.- RETOS ACTUALES A AFRONTAR	44
5.1.- Propuesta de valor al trabajador	44
5.2.- El equilibrio entre la vida familiar y laboral	46
5.3.- Los problemas humanos de una civilización industrial	48

5.4.- El valor ético del empresario	49
6.- CONCLUSIONES	52
7.-BIBLIOGRAFIA	53
8.-WEBOGRAFIA	54

## PREAMBULO

Aunque haya muchos escritos y estudios de interés mundial referidos al tema que abordo, he elegido el título «**VALORES HUMANOS EN LA EMPRESA**» por haber ejercido como profesional de la economía y los recursos humanos, y sobre todo, por la experiencia adquirida durante más de treinta años. Aún hoy me sigue apasionando su investigación. Personalmente he constatado el poco entendimiento que muestran algunos directivos, en su departamento correspondiente con el personal que realiza el trabajo físico bajo sus órdenes. Esta diferencia se apoya en la distancia que existe entre ambos respecto a los ingresos.

En esta introducción no pretendo dar a entender, que el trabajador sin titulación y sin experiencia sea el culpable de la situación actual en muchas empresas, donde el empresario sólo piensa en sacar el máximo beneficio a costa de sus trabajadores.

Desde las instituciones, y no siempre con éxito, se ha buscado que el trabajador menos capacitado adquiriera una formación mayor, para mejorar tanto su situación laboral como sus condiciones de vida. Pero sin el control adecuado por parte de la empresa, sobre programas afines a una mayor rentabilidad y una vida digna mejor, esa capacitación queda reducida debido al escaso interés que el trabajador tiene por esos programas, que al fin y a la postre, solo benefician al empresario.

## INTRODUCCION

Cuando desde la Universitat per a Majors de la Uji, se nos informó que para terminar el grado, debíamos realizar un trabajo de investigación. Mi interés desde tiempo se había centrado en averiguar las causas, del ser individual y colectivo y las costumbres que en el tiempo iban adquiriendo las personas. Descubrí que el potencial humano en el trabajo dependía del salario. Y cómo la clase directiva ese salario quedaba transformado en un sueldo superior al que se le añadían pluses, y recompensas en especie con lo que adquiriría mayores posibilidades, para la alimentación personal y familiar, vestir, mejores colegios para los hijos, mejor vivienda y casa de campo y otros bienes personales.

Esta investigación, al amparo de mis conocimientos y experiencia, pretende situar a la gente que trabaja, sea directivo no, en el rango laboral que se merece, fuera de todo planteamiento filosófico, pero sí reconocido por su personalidad vinculada al sentido común, su inteligencia, su preparación y su responsabilidad en el mundo laboral.

Trabajo de investigación que, dicho sea de paso, ha sido posible gracias a la valiosa ayuda de profesores y otros profesionales, incluido empresarios y directivos, que han enriquecido mis ideas, por lo que desde estas páginas mi sincero agradecimiento, aunque hayamos discrepado a veces. Espero que mi modo de ver el mundo empresarial, dirigido al reconocimiento justo de los valores humanos en la empresa, no caiga en la utopía y en poco tiempo sea una realidad que ya se encuentra en algunos países de Europa, Canadá y Estados Unidos de América.

El contenido de este estudio está dividido en cuatro apartados, el primero resume la historia del trabajo, la dignidad del ser humano, la relación de trabajo, los derechos humanos y el trabajo social, en el segundo apartado intento distinguir las diferentes teorías organizativas del trabajo, hasta las necesidades básicas que debe tener todo ser humano, en otro apartado se resume lo que debiera encontrar todo ser humano, que se incorpora al mundo laboral y por

último los valores y el reconocimiento que merece todo ser humano hasta la conciliación familiar y laboral que toda familia debiera tener.

## Agradecimientos

En primer lugar, a mi tutora Elsa González Esteban, Doctora en Filosofía y Sociología, Directora de la Universitat per a Majors, además de compañera de estudios que, con su orientación, ayuda y guía he podido hacer este trabajo.

A la misma Universidad con su puesta en marcha de un plan de estudios para gente mayor, a la que se le permite la entrada a nuevos conocimientos y a un aprendizaje en profundidad para que nos volvamos a sentir más jóvenes. A los profesores que día a día se esfuerzan para que alcancemos la meta con éxito.

A mi amigo Vicente Catalá, por sus conocimientos y buen hacer, sus consejos y sobre todo por la relación personal que durante años me ha permitido su amistad.

A Alicia Pilar Catalá hija de mi amigo Vicente, mujer emprendedora, y que a través del tiempo está consiguiendo el reconocimiento profesional, más allá de nuestras fronteras, que me ha hecho reflexionar en aspectos fundamentales del ser humano.

A mi compañero y amigo Manuel Marín, que con su sabiduría consigue en el mínimo tiempo asombrar con sus diseños.

A los compañeros y amigos, que he compartido con ellos largas horas de estudio y amistad, que quisiera perduraran en el tiempo.

A la dirección y equipo que dirige tan cordialmente los cursos per a Majors de la UJI.

A todos gracias.

## 1.-RESUMEN BREVE DE LA HISTORIA DEL TRABAJO

El trabajo tal como hoy lo conocemos no es un hecho natural, nunca lo fue, pero sí fue necesario a lo largo de la historia de los seres humanos, por su contenido como se ha desarrollado y se ha ido modificando en la vida de los seres humanos, a lo largo de la historia.

En el mundo antiguo o primitivo, no existía un término como el del trabajo, con el que hoy englobamos actividades muy diversas, por un salario, un salario precario, o para poder ganarse la vida y cubrir las propias necesidades.

Desde la cultura romana, 100 años aC, el vocablo «salario» proviene de la sal que un trabajador recibía por su trabajo, en vez de monedas o dinero. Este término durará hasta nuestros días. Esta sal se empleaba o se vendía para cuestiones caseras y salazones. Era una forma encubierta de enriquecer a quien le pagaba.

En el mundo griego en la cualificación en el trabajo era donde existía la clasificación de las actividades, Aristóteles distinguía entre actividades libres o de esclavos, y rechazaba estas últimas porque se inutilizaba la inteligencia y el alma por estar al servicio de producir dinero.

En aquel tiempo el ocio era más valorado que cualquier otro trabajo, pensadores y filósofos llamaban a reflexionar la manera de ocupar ese tiempo de no trabajar, Aristóteles decía que ambos, trabajo y ocio son necesarios, pero el ocio es preferible tanto al trabajo como a su fin.

En Grecia se estableció una diferencia entre dos formas de actividad, la del mundo común y la de las necesidades de la vida.

La política era la actividad de ese primer mundo donde tenían acceso solo los ciudadanos libres, mientras que la otra era ejercida predominantemente por esclavos que contribuían al desarrollo familiar en el ámbito de la necesidad.

En la época medieval el trabajo no mejoró a un mayor aprecio, desde la perspectiva cristiana se justificó el trabajo pero no como algo valioso “Quien no trabaja no debe comer”, entendían que el trabajo era un castigo, o cuanto menos un deber, y se justificaba el trabajo como una maldición Bíblica y por evitar estar ocioso.



En la vida monástica dedicada a la contemplación, estaba mejor valorada que la del trabajo, filósofos como Santo Tomas argumentan que el trabajo es un deber que es inherente a la especie humana, pero en particular no a cada hombre.

Posteriormente surgen los centros urbanos y las ciudades y con ello la agricultura, se comienzan a trabajar los metales, con el trabajo del hierro forjado tomó impulso la fabricación de armas, la domesticación de los animales de compañía y guarda, y la cría de animales para alimentar a la gente, para el dominio de conocimientos más complejos y especializados, de esta forma nació la diferenciación de los grupos sociales según su oficio, las ocupaciones de menor rango requerían un mayor esfuerzo físico, como los agricultores, mientras que los de mayor jerarquía eran los grupos que se dedicaban a tareas religiosas o militares, y que recibían mayores beneficios que los demás grupos.

Cuando aparece la agrupación, de tierras ganados y utensilios, suceden importantes cambios sociales, se abandona el matriarcado, de los cuales se heredaba por parte de la madre y se da el paso al patriarcado de la cual se hereda del padre y el varón mayor o primogénito, el periodo comunal da paso a los primeros propietarios dando lugar a la aparición del esclavismo.

Una de las divisiones en el trabajo, ha sido la separación de la parte intelectual a la del trabajo físico, con respecto al trabajo manual, es decir entre quienes dirigen y quienes ejecutan el trabajo.

Con la aparición de la propiedad, permite a las personas más poderosas de la sociedad, la apropiación de tierras, acumular el control social y el aumento progresivo de las ganancias, de esta forma la sociedad se divide en dos grandes grupos los explotadores y los explotados, los nobles, los funcionarios, la iglesia y los grandes terratenientes viven a expensas de explotar y esclavizar a campesinos y artesanos.

Los de inferior clase son obligados a trabajar mediante amenazas y golpes y sin ningún tipo de derecho, a cambio reciben el alimento justo para sobrevivir.

Los trabajadores esclavizados realizan las tareas más bajas en castillos, en templos, en minas y en casa de los ricos, permitiéndose estos comprar cuantos esclavos necesiten.

Los grandes territorios creados por las guerras e invasiones, y controlados por las monarquías y la nobleza se fueron construyendo junto a los castillos, y bajo la protección de los nobles, que les permitían trabajar la tierra para mantener a su familia, pero siempre dispuestos al mandato de su amo y señor.

A medida que las sociedades crecieron, aparecieron las divisiones jerárquicas dentro las actividades que realizaban un mismo trabajo, maestros, oficiales y aprendices.

Aparecieron los gremios, solidarios entre ellos frente a las autoridades para ejercer sus derechos, y regular la jornada de trabajo, los precios y la calidad de sus productos.

Los gremios poseían personalidad jurídica, otorgada por la autoridad municipal, con ello se obligaban sus miembros a respetar los estatutos de la actividad, los gremios más antiguos que haya constancia son la hansa de Paris creada por mercaderes en 1121, los panaderos de Pontoise 1162, y los curtidores de Ruan 1163.



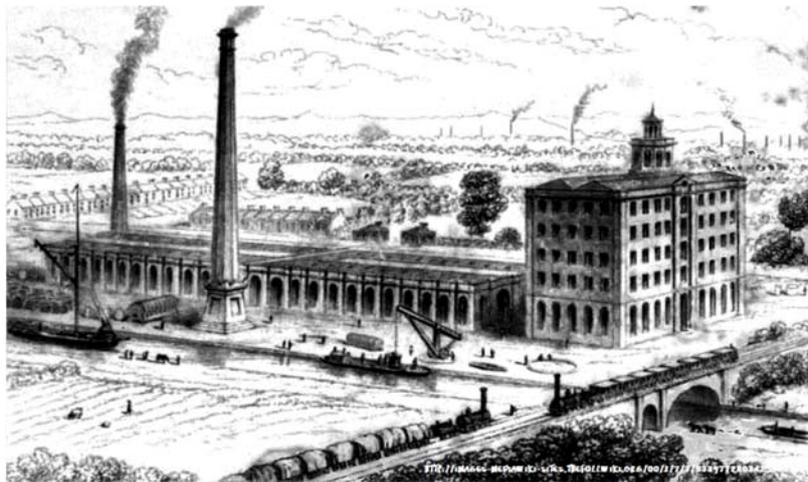
Poseían la exclusividad sobre el comercio fluvial en Paris, y derecho de tráfico entre Normandía y el Borgoña.

Las corporaciones contaban con una estricta y rígida organización interna y muy jerarquizada, para llegar a ser maestro debían demostrar y realizar una “Obra Maestra”, poseían la facultad de nombrar procuradores y jefes de gremio y votar los estatutos, posteriormente sus hijos aprendices heredaban el título de maestros.

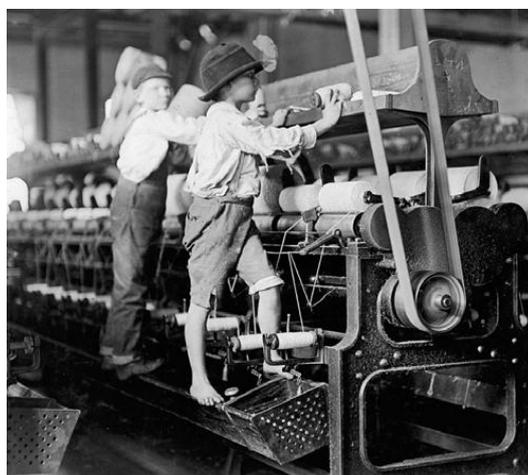
En segunda clase estaban los oficiales, quienes eran potenciales maestros, y por ultimo estaban los criados aprendices, estos apenas tenían salario, y en muchos casos se debían de conformar con ser alimentados y alojados por sus maestros.

El maestro separado voluntariamente del núcleo de su gremio, se transforma en un trabajador a domicilio, asalariado por un mercader capitalista, creándose hostilidad entre ellos por el bajo salario que percibían.

A finales del siglo XVIII, fueron absorbidos por un nuevo sistema de organizar el trabajo, la fábrica industrial, de esta forma nació en Inglaterra y que permitió que se transformara en una nación industrial, surgieron los telares mecánicos, que multiplicaban la cantidad y la calidad de los productos, los ferrocarriles, los barcos de vapor y las telecomunicaciones, estos avances tecnológicos conocidos como la primera revolución Industrial.



Para poder subsistir al nuevo modelo económico, las empresas debían de ser capaces de realizar una mayor cantidad de producto, con el menor tiempo posible y al mínimo precio.



Una de las industrias del momento, fue la textil, el trabajo que antes se realizaba en casa, y en pequeños talleres paso a hacerse en un solo lugar, las grandes fábricas industriales, los artesanos al no poder competir con esta forma de producción fueron desapareciendo, convirtiéndose en asalariados en las fábricas.

Hasta mediados del siglo XIX, la jornada laboral era de doce a catorce horas, debido a la gran demanda, se llegó a utilizar a menores y mujeres en la realización de trabajos peligrosos y penosos, en las fábricas textiles inglesas se trabajaba entre doce y diecisiete horas diarias.

La revolución Industrial se caracterizó además de los horarios prolongados, por las malas condiciones de trabajo, insalubridad, inseguridad y un bajo salario, siendo los peores a mujeres y menores, no existiendo regulación laboral para controlar tan caótica situación.



Los métodos empleados al inicio de la industrialización y la explotación de los obreros, con el afán de lucrarse, más y más los patronos, dio lugar al nacimiento asociacionista de los trabajadores que buscaban homologar fuerzas para reclamar salarios más justos, jornadas más cortas y en general establecer un estado social más justo para la clase trabajadora.

A lo largo de los siglos XVIII y XIX, el crecimiento demográfico fue muy fuerte, sobre todo en ciudades británicas creando suburbios superpoblados, sucios donde las enfermedades y epidemias como el tifus o cólera era algo habitual, estos suburbios surgían alrededor de las fábricas, formadas por barracones donde vivían trabajadores en condiciones insalubres, y por la nula preocupación de los patronos.

La revolución industrial en los países europeos, prohibía terminantemente el derecho de asociación de los trabajadores e incluso se tipificó como delito en los códigos penales (1776-1810), con el tiempo los esfuerzos de los estados para prohibir el derecho de asociación fueron baldíos, porque los sindicatos seguían existiendo.

A finales del siglo XIX, ante los movimientos de los sindicatos, se logró que los gobiernos modificaran las leyes y se diera reconocimiento a los trabajadores, Inglaterra fue el primer país en reconocer en 1824, el derecho al movimiento de los sindicatos y reconocer su legalidad.



A medida que aumentaban los movimientos sindicalistas en las fábricas, los empresarios tuvieron que variar la forma de organizar el trabajo, los grandes empresarios siempre con el ánimo de conseguir mayores beneficios buscaban la forma de bajar costos, encontraron ideas del ingeniero americano Frederick Taylor, el método consistía en calcular el tiempo promedio para producir un

producto o parte de él, fue el inicio de lo que hoy se conoce como trabajar en cadena.

La primera empresa en aplicar los métodos Taylor, fue la Ford Motors Company de Detroit, poniendo en práctica la cadena de montaje, el trabajador sometido a la disciplina del cronometro, su salario se basaba en primas de producción y en su productividad.



La producción en masa no supuso una mejora social y económica para el trabajador, sino un agravamiento de las condiciones, creando desigualdad y división.

Estos cambios en las sociedades capitalistas y los nuevos modelos de organizaciones del trabajo, junto con los procesos de información y en la estructura ocupacional se ha visto profundamente modificada.

En el último tercio del siglo XX, apareció un nuevo modelo de organización del trabajo y de la producción, fue desarrollado en la fábrica japonesa de automóviles Toyota, por él, ingeniero jefe Taiichi Ohno.

Según Adam Smith, el capitalismo sostiene que la riqueza de un país tiene su origen en el trabajo, el nivel de demanda aumentara con el principio de la libertad

de mercados, es la fuente de toda riqueza y que incorporado al producto constituía la fuente de propiedad y de valor,(Myrdal 1967).

La Organización Internacional del Trabajo, ( OIT ) fue creada en 1919, como parte del tratado de Versalles, que termino con la Primera Guerra Mundial, y reflejó la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal permanente.

## 2.-LA DIGNIDAD DEL SER HUMANO Y EL TRABAJO

El trabajo es el sólido sustento de los pueblos, y el destino de toda sociedad fuerte, incorpora el valor a los bienes más preciados, y empobrece a la sociedad que desprecia lo que reafirma como el trabajo.

En el momento en que vivimos de crisis social, y de injusticia que afecta a la dignidad de las personas, donde no se ha podido vencer a los grandes retos económicos, para poder llevar una vida digna como corresponde a todo ser humano.

La diferencia que distingue al ser humano, del resto de los seres vivos se encuentra en el trabajo, solo el ser humano es capaz de desempeñar cualquier trabajo donde se manifiesta el dominio específico sobre el universo, desempeña cualquier trabajo, es una de las más nobles actividades, que pueda llevar a cabo, y obstaculizarlo o modificarlo en cualquier forma de actividad, permite el desarrollo pleno como ser humano, como pensante y como ser superior, a todo cuanto habita en la tierra, de no ser así sería en contra de su dignidad.

Con las nuevas tecnologías y la tecnificación del trabajo, la mecanización en muchos casos pasa a ser adversario del ser humano, suplantando la satisfacción personal y el estímulo a la creatividad, desplazando de su trabajo a muchos trabajadores antes ocupados, reduciendo al ser humano a ser esclavo, olvidando que es su creador.

El trabajo para el ser humano es el medio de manutención de su familia, donde comienza a enfrentarse a sus primeras responsabilidades donde manifiesta sus habilidades, vocaciones e inquietudes.

El empresario es un factor determinante para hacer que se respete la dignidad del trabajador, con respecto a unas prestaciones justas que el trabajador tiene que percibir por su trabajo, como es el salario, la seguridad de su persona y de su familia, el salario debe ser respetado por las empresas como así lo reconocen los Estados, como irrenunciable y su claro derecho de los trabajadores.

Una política laboral adecuada en los momentos actuales, está en abatir el problema por la falta de trabajo para todos los hombres y mujeres en edad de trabajar, cuando se agrava el desempleo se convierte en un verdadero problema social, es particularmente doloroso cuando afecta a personas que tras años de estudios, formación cultural técnica y profesional, ven frustrados sus anhelos al no encontrar un puesto de trabajo, de evitar que se violenten, se frustren y se convierta en una generación explosiva y destructora.

El principal artífice de estos planteamientos es el que cada Estado, debiera tomar en consideración estos puntos centrales, que los derechos del ser humano que trabaja no constituyan algo derivado de los sistemas económicos.

El hombre en su afán de encontrar trabajo, en muchas ocasiones tiene que desplazarse a otros países en busca de mejores horizontes, donde aspirar a mejorar sus formas de vida en el país que le brinda esa oportunidad.

A medida que avanza el desarrollo industrial, en un mundo globalizado, la mujer dedica más tiempo fuera de sus hogares en el servicio ajeno, el 70%, vive en países en vías de desarrollo, en inferioridad de condiciones, sin ser reconocidas ni respetadas, y que podrían contribuir al establecimiento de un orden mundial más equitativo.

Las sociedades actuales muestran indiferencia, y en ocasiones hasta desprecio, por el trabajo de los mayores, en donde han dedicado una parte

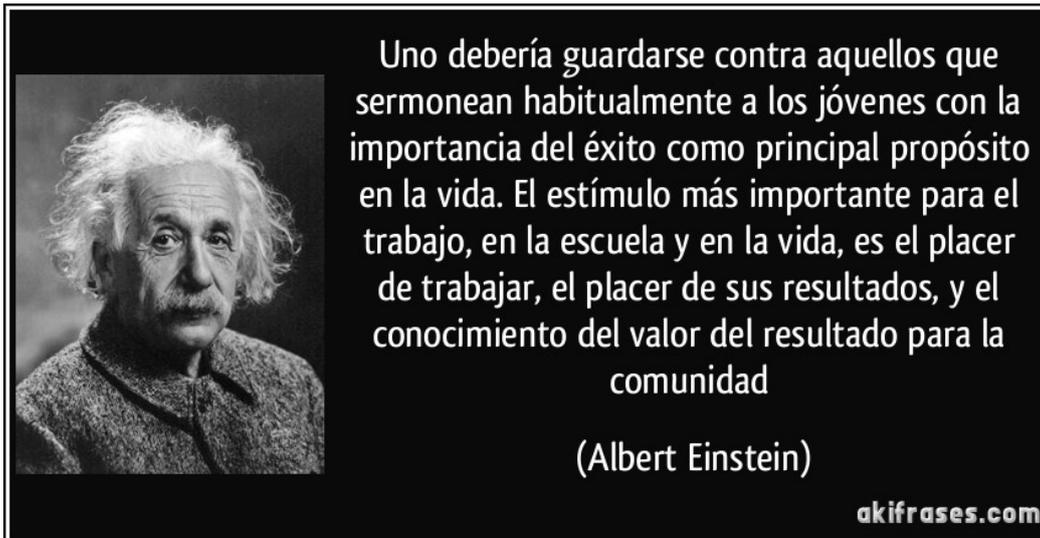
importante de su vida productiva, para sostener la empresa o coadyuvar en su medida al logro de las metas de las naciones. Entre tanto estos mayores ven impedidas sus ilusiones de seguir siendo útiles, por la virtud de la negativa de los empresarios en contratar sus servicios, creando un sentimiento de incapacidad y frustración, sin poder contribuir al mantenimiento de su familia, de donde en muchos casos dependen de él.

Toda la experiencia acumulada a lo largo de los años, que podía ser orientada hacia las personas jóvenes que se inician en el mundo del trabajo.

Es ilógico pensar que trabajadores de 40, 45 o 50 años de edad, encontrándose en plenas facultades físicas e intelectuales, encuentren trabas para encontrar trabajo, con la excusa de ser mayores, el error del empresario es pensar que no son rentables por los años que les quedan hasta que se jubilen, sin atender las potenciales experiencias adquiridas, no cabe duda que este es un rincón oscuro de la humanidad, y una triste manera de desperdiciar todo el caudal de saber y fuerza de trabajo.

En el mundo donde prima el dinero, son millones de menores de edad los que se ven obligados a trabajar para subsistir. No lo hacen como pasatiempo, sino para poder al menos mal comer, mal vivir y en muchos casos son el sostén de sus familias. Es necesario que los Estados, enfrenten con decisión, y tomen medidas eficaces para evitar la cada vez más creciente explotación del trabajo de los menores, convirtiéndoles en adultos prematuros, no debemos olvidar que el menor de hoy, será el trabajador adulto del mañana.

La injusticia que padecen, y que lo entienden como normal, porque aún no tienen conciencia de la realidad en que viven, sin la protección de los Estados, para evitar que realicen cualquier actividad, que ponga en peligro su vida, su salud y sus buenas costumbres, se estima que 80 millones de niños trabajadores son menores de 12 años.



## 2.1.-La relación de trabajo contractual

La relación de trabajo es la base jurídica de uso universal, con la que se hace referencia a la relación que existe entre una persona, ( trabajador ) y por otra parte denominada ( empresario ), quien proporciona trabajo a cambio de un salario, se establecen derechos y obligaciones recíprocas, la relación de trabajo continua siendo el principal medio para que el trabajador acceda a derechos y prestaciones, según el derecho del trabajo y la seguridad social.

La protección de los trabajadores, constituye la esencia del mandato de la OIT, todo trabajador debería desempeñar sus funciones en condiciones de dignidad, y de respeto, el empleo encubierto se produce cuando un empresario considera, al trabajador que trabaja para él, pero trata de ocultar su verdadera condición jurídica, privando al trabajador de su protección laboral, evitar el pago de impuestos, y la carga que supone la seguridad social.

En 2004 la OIT se refirió de la siguiente manera:

El Estado tiene que desempeñar su papel fundamental, creando un marco constitucional propicio para que, al responder a la evolución de las exigencias de las economías globales, se concilie la necesidad de flexibilidad que tienen las empresas con la seguridad que tienen los trabajadores, una estrategia dinámica

para gestionar el cambio del mercado de trabajo, resulta fundamental, para las políticas nacionales destinadas a dar respuestas a los desafíos sociales de la globalización.

En la reunión de expertos de Mayo de 2000, se puso en relieve, la desprotección de los trabajadores en determinadas situaciones en el ámbito legal, existe bastante diferencia de un país a otro, donde se ha ido planteando el problema de la falta de protección, estos cambios están vinculados con la globalización, el cambio tecnológico, la transformación de las organizaciones y el funcionamiento de las empresas en un entorno económico, los cambios que se producen en las condiciones de los trabajadores, los despidos en masa, en países en desarrollo, que se atribuyen a crisis financieras, las deudas externas, los ajustes estructurales y las privatizaciones.

Una falta de protección laboral, tiene consecuencias nefastas, para los trabajadores y sus familias, la inexistencia de derechos y garantías, puede tener efectos contraproducentes para las empresas, con resultados negativos, para la sociedad en general, algunos indicios indican que afecta más a las mujeres que a los hombres, los trabajadores perjudicados no solo pierden los derechos, que contienen las leyes del trabajo, sino la posibilidad de indefensión ante los tribunales.

La desprotección del trabajador llega a abandonar la formación necesaria, incluso la que es necesaria, por razones de seguridad, en trabajos que comportan riesgos, las empresas son reacias a invertir en la formación de trabajadores, que probablemente no permanecerán a su servicio durante mucho tiempo, es sabido que los trabajadores que no han realizado una formación adecuada, están más expuestos a accidentes de trabajo.

Son frecuentes las controversias acerca de la naturaleza jurídica, de la relación que existe en virtud de la cual se prevé la prestación del servicio, una relación que pretende ser disfrazada y ambigua, donde surge la incertidumbre respecto al alcance de la ley.

En principio todos los trabajadores, deben tener derecho a defenderse ante los tribunales, sin embargo en la práctica, hay países que el acceso a una defensa, por los derechos de los trabajadores este restringido considerablemente, y son pocos los trabajadores que puedan emprender acciones judiciales, que serán largas, costosas y con resultados inciertos, para mejorar la protección de los trabajadores es necesario que funcionen los mecanismos e instituciones, que existen para hacer cumplir la legislación laboral.

## 2.2.-Derechos Humanos y el trabajo Social

El trabajo social ha de tener presente la perspectiva compleja pero integradora de los Derechos Humanos. Son un marco de referencia ético e inamovible, capaz de promover, si se aplican correctamente, un cambio social y reducir los problemas de convivencia al fortalecer la liberación del hombre de su esclavitud laboral. De esta forma el hombre mejorará su bienestar basándose en el trabajo digno, los Derechos Humanos y la Justicia Social.

Nos encontramos en un mundo global, donde el reto, en el de encontrar caminos, para que la dignidad del ser humano sea respetada en todos los lugares de la tierra, la dignidad de la persona no se puede entender de una manera abstracta, sino basadas en contextos concretos como históricos, sociales y culturales cuya protección, a una vida digna pueda estar garantizada, para todos los seres humanos.



Actualmente estamos inmersos en profundas situaciones de desigualdad, injusticia, violencia e intolerancia, que sitúan a los seres humanos en peligro, para una convivencia en paz, armonía con otros pueblos y con la naturaleza.

Los derechos humanos con gran arraigo en la cultura occidental, vienen siendo cuestionados por sus confusas ideas moralizadoras con pretensión universal. Y son vistos por algunos países orientales como una amenaza al ser considerados como los causantes del retroceso en la consecución de la dignidad humana.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, elaborados sin la participación de la mayoría de los pueblos del mundo, reconoce el derecho exclusivo e individual, el derecho civil y político, frente a los derechos económicos, sociales y culturales.

La universalidad fruto de un debate generalizado, donde debe imponerse con fuerza la necesidad de un dialogo intercultural entre los pueblos, para concretar y ratificar que son los Derechos Humanos.

La concepción multicultural de los Derechos Humanos, cuestiona el modelo de ciudadanía, y que debe superar el hecho de la nacionalidad, para servir como argumento para justificar la exclusión y marginación de los extranjeros, convirtiéndolos en ciudadanos de segundo orden, no reconociendo sus necesidades básicas como la salud, la educación, por carecer de papeles.



### 3.-TEORIAS ORGANIZATIVAS CONTEMPORANEAS DEL TRABAJO

Desde los diversos enfoques, a las teorías del trabajo que a continuación se describen, han marcado un principio en la forma de desarrollar el trabajo, bajo la visión y puntos de vista diferentes, con el ánimo de que el resultado del trabajo fuese rentable, sin tener presente lo que el ser humano representa en el mundo laboral.

#### 3.1.-La Teoría Z de William Ouchi

Dado el carácter japonés, heredado a través de siglos por su forma de vida, bajo mandatos feudales, se les ha ido formando un carácter de sumisión y creencias, que se ha transformado en responsabilidad por el trabajo, respeto a sus superiores donde trabaja, esfuerzo en equipo para alcanzar objetivos comunes, mejora de salarios colectivos, y que todo redunde en beneficios para su empresa y la sociedad en su conjunto.

Después de la década de 1970, y la profunda crisis energética del petróleo, entraron en decadencia la industria norteamericana y los niveles de productividad, mientras que en Japón, las empresas según los indicadores iban al alza.

William Ouchi se interesó en conocer el fenómeno japonés, de lo que dedujo que la diferencia estaba en la forma de dirigir las empresas en ambas culturas.

Muchas teorías desarrolladas en cuanto al crecimiento de las organizaciones, de las cuales fueron puestas en prácticas, unas sobrevivieron y se mantienen, y otras fueron cayendo hasta convertirse en tesis que no soportan el crecimiento globalizado.

Algunas basadas en el crecimiento, en base al capital invertido, sin tener en cuenta el capital humano, y otras como la teoría Z, integraron el recurso humano

como parte fundamental en el crecimiento de las empresas sea cual fuere su función.

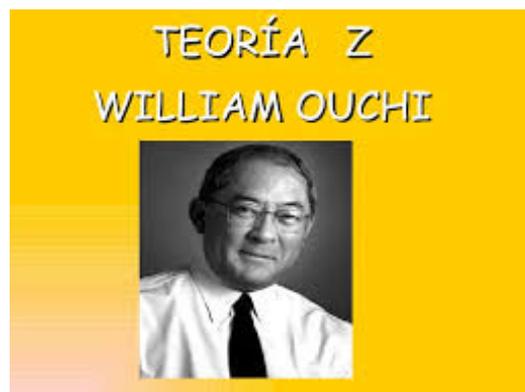
La teoría Z es participativa, y se basa en las relaciones humanas, en que el trabajador no puede separar su vida laboral de su vida personal, ello crea condiciones de confianza en el trabajo en equipo, un empleo de por vida, y una toma de decisiones colectiva.

Los principios fundamentales de la teoría Z son tres, la confianza, una atención a las relaciones humanas, y unas relaciones sociales muy estrechas.

En la vida japonesa lo que predomina es la intimidad, el interés por los demás, la ayuda y el apoyo, y una disciplinada generosidad que hacen posible la existencia y que las relaciones sociales sean más estrechas.

Los sociólogos sostienen que la intimidad es importante en una sociedad sana, capaz de integrarse en cualquier ámbito personal o productivo.

Diferencias en las organizaciones del trabajo en compañías japonesas y norteamericanas



Japonesas

Empleo de por vida

Proceso lento de evaluación y promoción

Estudios no especializados

Norteamericanas

Empleo a corto plazo

Proceso muy rápido

Estudios muy especializados

Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo en la toma de decisiones	Proceso individual
Responsabilidad de grupo	Responsabilidad individual
Interés integralista	Interés segmentado

En el contexto social actual japonés, se ha ido transformando en que las organizaciones son más burocráticas, en un ambiente de trabajo en que apenas los individuos ni se conocen o se preocupan de los demás.

Según la mentalidad norteamericana y europea, se rechaza la idea de que pueda haber una estrecha relación de sentimientos con sus compañeros de trabajo, y si con la religión que profesan o con la familia.

### 3.2.-La teoría X y Y de Douglas Mac Gregor

La división científica, estaba fundamentada en la división del trabajo, separadas por la planificación y ejecución del trabajo, mientras que la planificación estaba exclusivamente en manos directivas, la ejecución era responsabilidad de los trabajadores, estos efectuaban los trabajos simplificados al máximo, para no intervenir en ningún proceso y dejar a la dirección el control sobre ellos.

A los trabajadores se les consideraba, unos elementos más del proceso productivo, sin que tuvieran la necesidad de pensar respecto a su trabajo.

Taylor defendía que si prosperaban los empresarios, también se beneficiarían los trabajadores, basados en un aumento de la producción.

La teoría científica provoco incrementos notables en la producción en las empresas, por lo que fue un método aplicado, hasta el punto que hoy en día aún existe una actitud Taylorista respecto a los Recursos Humanos.

La motivación y la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir los esfuerzos hacia objetivos, y el desarrollo intelectual está presente en todas las personas.

La empresa debe facilitar los medios suficientes, para que los objetivos personales sean compatibles con los de la empresa.

En la teoría X, el ser humano es obligado a trabajar, evita responsabilidades y tiene que ser amenazado para que cumpla bien su trabajo.

En una organización, según la teoría X el trabajador debe ser motivado, controlado y modificando su comportamiento, sin dichos seguimientos el personal se vuelve reacio, y deben ser castigados y controlados.

Detrás de esta teoría tradicional están varias creencias adicionales menos explícitas pero generalizadas. El ser humano es indolente por naturaleza, trabaja tan poco como sea posible, le falta ambición, le desaprueba la responsabilidad, prefiere ser dirigido, es inherente, egocéntrico e indiferente a otras necesidades de las organizaciones.

No le gusta el cambio, es crédulo y no muy brillante.



## Teoría Y

En la teoría Y, el ser humano ve en su trabajo una forma de desarrollar su creatividad y autoestima, a la vez de aumentar su estatus en la sociedad.

Los trabajadores no son reacios o pasivos a las organizaciones, han ido cambiando su forma de ser, por la experiencia adquirida en sus diferentes puestos de trabajo en las empresas.

El ser motivados, potenciando la capacidad para asumir responsabilidades, dirigir el comportamiento hacia metas más altas está presente en todas las personas.

Es importante crear un proceso de oportunidades, eliminar obstáculos, orientar y estimular el crecimiento, es lo que Peter Drucker denomina administración por objetivos, y no administración por control.



### 3.3.-Aministracion científica del trabajo

Los problemas sociales derivados de la Revolución Industrial, provenían del sistema de trabajo, basado en el sistema de pago por pieza o tarea terminada, los empresarios buscaban ganar el máximo a la hora de fijar el precio del trabajo asignado, y los obreros a su vez reducían el ritmo de las máquinas para tratar de equilibrar el pago por pieza determinado por los patronos.

Por medio de la administración científica, se trataba de estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo, y estudios de los tiempos más adecuados para remunerar a los trabajadores, con el fin de aumentar la productividad.

Durante el periodo de 1903, Taylor orienta sus estudios sobre la racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos, descomponiendo sus movimientos y procesos de trabajo, comprobando que el obrero producía menos de lo que era capaz. La conclusión fue que el obrero más interesado y más dispuesto a un mayor rendimiento en el trabajo percibía lo mismo que otro sin ser tan diligente, de allí la necesidad de renumerar mejor a quienes produjese más.



Los principios que establece Taylor, para obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de materiales, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción, no sólo carece de base científica y psicológica, según los autores que lo censuran, afirmando que ante el trabajador prima el éxito económico de la empresa, mientras ésta obvia el bienestar físico y la motivación del trabajador, fue criticado por la Confederación General de Trabajadores de Francia, acusando al taylorismo de un modelo organizacional que causaba fatiga al trabajador debido a un trabajo excesivo.

Peter Drucker ( 1990 ) muestra en las nuevas realidades, que la misión del hombre es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.

Rousseau, (E.Recuero 2012) el ser humano social, no es egoísta es aquel que vive en una sociedad, o estado cultural que le gusta vivir con los demás, pero que no le permite ser feliz, sino que esta llevado por su egoísmo, por el que busca su propio interés, en detrimento de los otros seres humanos.

Carlos Marx, (H.Hermann Hoppe 2006) la historia de la humanidad ha sido una lucha de clases, entre una minoría de opresores y una mayoría de explotados, la forma básica de explotación es económica, la clase opresora expropia parte de la producción de los explotados y la usa para sus propios fines.

Con la concentración de poder a nivel mundial, las crisis económicas serán cada vez más comunes y crearán la aparición de una sociedad sin clases.

### 3.4.-La filosofía del justo a tiempo

Taiichi Ohno ingeniero de Toyota, sentó las bases del sistema de producción justo a tiempo, el objetivo era reducir el tiempo de las actividades que no agregan valor.

El presidente de Toyota, Toyoda Kiichiro, dijo después de la rendición de Japón, que la industria del automóvil en Japón, debería en el corto tiempo de tres años, alcanzar la producción de Estados Unidos, o la industria automovilística no sobreviviría, los japoneses observaban los métodos de producción en cadena, tales métodos no encajaban en Japón porque la demanda era mucho más pequeña, así que Taiichi Ohno, observo lo que debía cambiar en su proceso de fabricación, creo la llamada base ( SPT ), o sea la eliminación absoluta de perdidas, basado en los despilfarros, empleo excesivo

en recursos, exceso de producción, exceso de stocks, e inversión innecesaria de capital.

Tras la postguerra, la observación, la imaginación y el sentido común, llevaron a Taiichi, a mejorar el flujo del proceso de producción bajo la teoría de que un operario muchos procesos, como la reducción de mano de obra significa la reducción de costos, la fabricación se compone de dos partes gasto y trabajo, gasto es el movimiento repetitivo que no agrega valor, y trabajo, es el que incluye actividades en el proceso que agregan valor.

Toyota entiende que el cliente consumidor, no el fabricante, es quien decide el precio del automóvil, por consiguiente ellos usan la formula precio de venta – costo = beneficio, lo contrario que en general emplean la formula precio de venta = coste + beneficio, la solución reducir costos, no aumentar el precio de venta. El sistema de Toyota, es aumentar beneficios mediante la reducción de costos a través de la eliminación de gastos superfluos, el exceso de existencias o de personal.

La aplicación y esencia del sistema de trabajo que Ohno, impuso en la fábrica Toyota, requiere disciplina, cambio de mentalidad y una cultura orientada a la calidad para una mejora final del trabajo, flexibilidad a los diversos cambios, desde el compromiso con los objetivos, capacitación, formación de los equipos de trabajo, hasta la inversión en maquinaria.

La filosofía del justo a tiempo, emplea principios universales que fueron implantados por los japoneses, para realizar mejoras continuas en las empresas.



### 3.5.-Teoria de las necesidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow en 1960, confirmo que el liderazgo del éxito está centrado en los valores humanos, orientado a satisfacer las necesidades y el significado de la persona, dentro de una organización para que funcione a pleno rendimiento.

Que todo el personal de una organización asuma el impulso, y la responsabilidad de llevar a cabo su trabajo para obtener un buen resultado sin pérdida de tiempo.

Que las personas se sientan útiles, respetadas e importantes dentro de su puesto de trabajo en la organización.

Que el trabajador perciba que confían en él.

Que desde el más alto cargo de la empresa, hasta el último eslabón de ella este informado con la verdad de la gestión, obtención de objetivos y viabilidad de la empresa.

Y asumir que hay una tendencia a identificarse cada vez más en un mundo globalizado, con los valores de la justicia, la verdad, la igualdad y el respeto al valor del ser humano.

Maslow propone una jerarquía de necesidades y factores, que motivan a las personas, esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades, siguiendo un orden ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia, y la capacidad de motivación. (Quintero.J.2007)

Es así como el ser humano va satisfaciendo sus necesidades, y cuando cambian o surgen otras que modifican el comportamiento del mismo, considerando que cuando una necesidad está razonablemente satisfecha se creara otra nueva necesidad.

Las categorías de necesidades según Maslow, son las fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización.

Las necesidades fisiológicas, son de origen biológico, respirar, beber agua, dormir, comer, sexo y refugio.

Las necesidades de seguridad, cuando están cubiertas las necesidades fisiológicas, surge la necesidad de seguridad física, trabajo, ingresos, familia y seguridad contra el crimen y la propiedad personal.

Las necesidades de amor, cuando las necesidades anteriores están medianamente cubiertas, la siguiente necesidad es el amor, el afecto, la pertenencia a un grupo social.

Las necesidades de estima, cuando las tres anteriores necesidades, están satisfechas surge la necesidad de autoestima, el reconocimiento hacia el ser humano, el logro personal y el respeto hacia los demás.

Maslow propuso dos necesidades de estima, una que incluye el respeto de los demás, el estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación y dignidad, y otra que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, logros, maestría, independencia y libertad.

Las necesidades de auto-realización, son las más elevadas, de la jerarquía responde a la necesidad del ser humano para hacer y ser para lo que nació, el cumplimiento personal a través de una actividad específica.



### 3.6.- La teoría de los Stakeholders - Origen de la empresa Moderna

Hay quien asume, que en la empresa, la incertidumbre, el riesgo y los costes, solo son asumidos por los accionistas y propietarios, por lo que la gestión y dirección de la empresa, debe centrarse en este grupo, mientras que otros consideran que las personas y los grupos son los que soportan el riesgo y la incertidumbre.

Esta diferencia de concepciones pone de manifiesto las distintas disciplinas que las distinguen, y las identifica con categorías históricas, culturales y geográficas. Hay dos paradigmas predominantes, uno procedente de ( Estados Unidos, Gran Bretaña y Australia) y otro del ámbito Europeo.

La pugna entre uno y otro modelo, es donde se sitúa la propuesta de la teoría de los stakeholders, y que recoge lo mejor de las dos tradiciones, la renana, y la norteamericana, esta teoría nace en el contexto anglosajón en Estados Unidos, y se propone como una teoría organizacional y ética, que mantiene los diferentes intereses.

Y al mismo tiempo que busca el largo plazo, sin renunciar a su función social, se plantea un nuevo paradigma empresarial “cuál es el objetivo de una empresa”, y la respuesta no es la de elevar al máximo el valor económico para los accionistas, sino “la maximización de valor y riqueza para los stakeholders”.

Las actuales tendencias en economía, empresa, sociología empresarial, ha tenido que enfrentarse desde la segunda mitad de los años ochenta al termino stakeholders

La palabra stakeholders, es un vocablo o neologismo de origen inglés, que se utiliza para hacer referencia a cuestiones de distinta naturaleza, una teoría nueva sobre la empresa, un modelo concreto y alternativo de empresa, y una persona o grupo que se relaciona con la empresa.

La primera vez que se utilizó el término stakeholders, fue en 1963, acerca de los procesos de planificación de la empresa, se definía stakeholders, como aquellos grupos sin cuyo apoyo, la organización podría dejar de existir, incluyendo a accionistas, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad.

Es a mediados del siglo XX, cuando la sociedad norteamericana empieza a cuestionarse si la finalidad que perseguía la empresa, y los procedimientos que utilizaba para alcanzarlos eran los más adecuados, los entornos económicos, tecnológicos y de valores sociales y éticos, estaban sufriendo cambios muy rápidos, que a partir de los noventa no harían más que acentuarse.

Las expectativas que la sociedad manifestaba, con respecto a la empresa no eran satisfechas por esta, pues la empresa lo que mostraba era una cuenta de resultados saneada.

La teoría de los stakeholders, se centra en las relaciones humanas, y en el juego de derechos, intereses, deberes y obligaciones que estas implican.

La relación entre ámbito moral y el ámbito empresarial, está en el centro de esta teoría, y su objetivo es el proponer una guía para la gestión de las organizaciones, que tengan en cuenta en todo momento que los valores son necesariamente y explícitamente una parte de la actividad de la empresa.

El capitalismo financiero, se basa en el enfoque de empresa centrada en el accionista, y se entiende que la creación de valor tiene que ser exclusivamente económico, mientras que bajo una concepción de stakeholders, se considera que el capitalismo tiene como objetivo crear valor para los stakeholders, incluidos por supuesto en ellos los accionistas.

La diferencia de fondo radica en que el capitalismo financiero, se ha construido sobre la base de unos supuestos ideales, que no se corresponden con el mundo real.

Bajo el enfoque de los stakeholders, la función de la empresa es la maximización de valor para todos y cada una de las personas, que voluntariamente se unen y cooperan para mejorar las circunstancias de cada una de ellas. A esas personas y grupos, que hace posible la maximización de valor, la empresa por tanto las denomina genéricamente stakeholders, comparten un riesgo como una posibilidad de obtener beneficios, o una posibilidad de pérdidas, y daños en las actividades cooperativas.

Esta teoría reconoce la posibilidad de conflictos, y la pluralidad de intereses que se pueden dar en una organización empresarial. Bajo el punto de vista de los stakeholders, entienden la naturaleza de la empresa como una actividad cooperativa, al servicio de la construcción de una buena sociedad. Trata de afrontar junto con otras disciplinas, la complejidad del mundo económico y del ser humano.

#### 4.-EL TRABAJO COMO LA RIQUEZA DE LAS NACIONES

El trabajo debe ser un gran impulsor del progreso en el mundo, pero es necesario que un mayor número de personas, puedan beneficiarse de un trabajo sostenible, que propicie su prosperidad y la de sus familias, en el mundo actual en el que vivimos, empujados por una evolución sin freno, el avance de la globalización, el envejecimiento de las sociedades, y los desafíos ambientales, están transformando el concepto que tenemos del trabajo, es cierto que este nuevo escenario ofrece grandes oportunidades para algunos, pero enormes desafíos para otros.

##### 4.1.-Metodología de la humanización en la empresa

Tras la segunda guerra mundial, se crea la comunidad Europea, integrada por 28 países, y al amparo de acuerdos que tienden a la unidad monetaria, y el aprovechamiento de sus recursos naturales e industriales.

Hasta mediados del siglo XX la población más sencilla y humilde, tuvo que soportar y soporta generación tras generación la precariedad y las penurias, por su condición de nacer de padres pobres, poco se ha hecho por corregir estas desigualdades entre la clase obrera y los terratenientes y banqueros, cada vez más ricos y poderosos, primando el capitalismo como un fin, a costa de empobrecer a los más necesitados.

El camino hacia ese verdadero progreso, compartido y respetado justamente, y no basado en la inmoralidad y la corrupción, son algunos de los escollos que impiden, el avance social que merecen los pueblos, y en la obcecación de grupos de personas, en el liderato de ofrecer la salvación del mundo, sin importar las personas.

La empresa dentro de este contexto, es el timón hacia la meta, pero la empresa que dignifique el trabajo y acepte su justo control, y eso está en manos de quienes gobiernan y son estos y no otros los que quedan obligados a alcanzar esa meta.

La empresa donde se producen cosas, que transforman y sitúan en los mercados para su venta, intervienen en su proceso personas que trabajan en él, en la praxis su entidad antropológica acaba convertida en una especie de cosa, sobre todo aquellos que ocupan el más bajo estrato de la pirámide profesional, son los empleados que carecen de titulación o especialidad alguna, pero hacen su función para el enriquecimiento de algunos, y la indignación de quienes no han podido alcanzar la gracia divina de vivir dignamente.

El empresario o inversor, que es el que dispone del capital para que la empresa arranque, trae sus ideas, sus ilusiones, exige rentabilizar su inversión, a su máximo beneficio o ganancia, en un sistema capitalista no se le puede reprochar a quien arriesga un capital para triplicarlo a ser posible.

Así mismo al hilo de esta reflexión, no se debería olvidar que una empresa humanizada sin directivos inteligentes con escaso talento creador, y poco sentido común, sin una consciencia clara de los significados humanización,

solidaridad interna, respeto y justicia, sería imposible de conseguir, el trabajo es más relevante porque da seguridad, crea estabilidad emocional y social, y permite llevar una vida digna, pero una vida digna deben darla leyes que controlen el trabajo y la empresa, el Estado y sus respectivos Gobiernos deben de comportarse como tal como son Empresas.

Contra el consejo de Kenichi Ohmae, de que el gobierno sea de derechas o de izquierdas, debe intervenir con sus leyes aprobadas para que no se de ese aumento constante, que existe entre ricos y pobres, y que así mismo sea el garante de que el empresario rico sea solidario con ideas, que lleven al progreso a toda la humanidad.

Sin embargo sería ingenuo pensar, que la voluntad del empresario rico es contribuir al engrandecimiento del país, en el que ha nacido y desarrollado su actividad, su consciencia y egoísmo será normal, su opulencia y más normal aun aumentar sobre todo, mirando a la competencia arruinada.

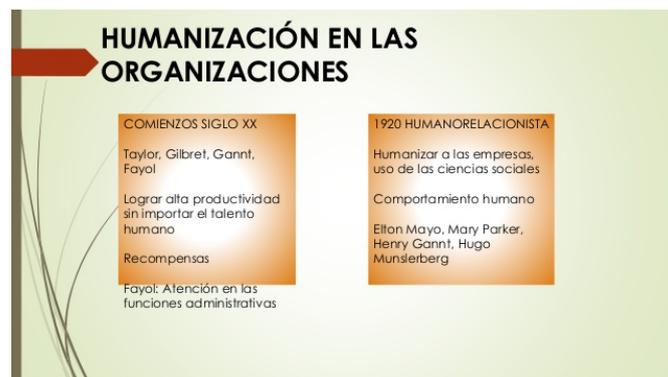
El empresario en términos generales, siempre ha mantenido la idea de que el trabajador debe llegar a la empresa, preparado e instruido por la escuela profesional o universitaria, si algún trabajador entiende que su aspiración está por encima del puesto que ocupa, tendrá que estudiar fuera del horario del trabajo.

Negar formación, reciclaje y educabilidad al trabajador, fuere quien fuere sin especificar su grado o escalafón en la empresa, es un error sobre todo si se niega a quien muestra interés por prosperar, y todo ello debería hacerse dentro de la misma empresa, pero no como se ha venido haciendo hasta ahora, desde la década de los 90, con programas inapropiados y un profesorado novel e inexperto.

En este sentido deberían ser los profesores de escuelas de postgrado, y en la misma Universidad, dotándolas desde el Estado con recursos suficientes, para que pueda llegar a los que disponen de bajos ingresos, los que poseen mayor amplitud de conocimientos, sobre temas universales que conciernen a los

avances de la ciencia, del conocimiento de la empresa y sus relaciones sociales, en una globalización cada vez mayor, cometido que difícilmente se puede llevar a cabo quien termina sus estudios, y cree que está preparado para impartir conocimientos en economía o enseñanza, de lo que otros ya conocen por la experiencia vivida en la empresa.

Las organizaciones humanas son estructuras sociales, con una finalidad concreta la del beneficio, sin beneficio no hay empresa, esta premisa debe quedar clara en la consciencia de cualquier trabajador, sea o no sea directivo, no importa que este propósito parta del sistema capitalista, del comunismo moderado o del marxismo severo, el resultado de cualquiera de ellos es el mismo, sacar el mayor beneficio posible del esfuerzo laboral.



#### 4.2.-Recursos Humanos

Hace varios años el departamento de RRHH, tenía unas funciones muy limitadas, dentro de la administración de las empresas, limitándose a realizar trabajos tales como, contratar personal, confeccionar nóminas, efectuar despidos.

A través de los años, y por cambios habidos, la globalización y movimientos de capitales, durante el siglo XX, se ha ido modificando el concepto del trabajo en

la empresa, y a su vez el reconocimiento del departamento de Recursos Humanos.

La transformación que se ha llevado a cabo, en las empresas, en su mayoría Pymes y Multinacionales, ha modificado el valor que representa, el departamento de Recursos Humanos, dándole mayor protagonismo para poder desarrollar, los métodos y sistemas, para evaluar y contratar el personal más adecuado, responsable y preparado, para cada puesto dentro de la empresa, con ello el departamento de Recursos Humanos, pasa a estar más valorado desde la dirección y los trabajadores, elevando el valor humano de cada uno de ellos, dejando atrás el trabajo burocrático y administrativo, que antes realizaba.

La primera etapa en la Dirección de Personal, se inicia con la llamada administración Taylor, basada en que el factor humano, era un factor productivo más, limitándose a recibir un salario y formación por haber ejecutado su trabajo.

Esta forma de actuar de la Dirección de Personal, orientada a premiar por objetivos, y a castigar con acciones disciplinarias por no haberlas conseguido, e intermediar con sindicatos.

Un rasgo muy característico en esta etapa, es la consideración del personal dedicado a humanizar la empresa, es considerado como un coste o gasto no productivo, al no tener resultados económicos inmediatos, con esto el departamento de personal estaba considerado muy por debajo de otros como Producción o Marketing Comercial.

Los RRHH, en las empresas se les considera hoy de mayor importancia, motivada por el entorno y los cambios habidos, teniendo en cuenta que el capital humano, según Durkheim es el activo mayor de las empresas, pasando a depender directamente de las Direcciones Generales.

Los RRHH, han conseguido ser considerados como una área estratégica importante en la dirección de las empresas, no obstante existe la interpretación que en algunas empresas, por su cultura e identidad y a su vez por los beneficios,

pueden perder el papel de protagonista que tanto ha costado alcanzar, teniendo importantes repercusiones en la ética laboral, y la responsabilidad en la formación específica en Recursos Humanos.



#### 4.3.-El test proyectivo de Rorschach

Hermann Rorschach, nació en Suiza en 1885, estudio medicina y se doctoro en 1912, orientando su trabajo principalmente al psicoanálisis. En 1921 elaboró el test que lleva su nombre, dicho test es una prueba proyectiva formada por diez laminas con manchas abstractas, que al ser interpretadas por el personal cualificado, revelan diversos aspectos de su personalidad.

Cada una de las láminas representa, una mancha de tinta simétrica, obtenida por plegado, cinco de las manchas son negras, dos negras y rojas y tres tienen un tinte pastel.



Imagen de una lámina del test de Rorschach

Las láminas a que hace referencia, a lo que la persona está viendo en la mancha, según el objeto que vea, puede clasificarse en varias categorías.

Naturaleza y vegetales, hace referencia a respuestas como por ejemplo, un árbol, una planta.

Humano, esta respuesta sería válida en las que haga alusión a personas.

Anatómico, se refiere a partes del cuerpo de personas, una mano, un pie, la columna vertebral.

Objeto, cualquier objeto se clasificaría como una lámpara, una mesa, un sofá.

Arquitectónico, edificios, puentes, carreteras.

Otro aspecto muy relacionado con este estudio es la justificación de la respuesta, es decir explicar porque ves lo que ves y dar razones justificadas por las que observas eso.

Las respuestas determinantes, pueden dar mucha información relacionada con áreas cognitivas de la persona, cuando en la lámina se hace referencia al color, la persona está proporcionando información sobre la visión que el mismo tiene acerca de su vida emocional.

Se emplean cuestionarios o test de personalidad y habilidades, para dar a conocer a un empresario o a un alto directivo, el nivel de grado de competencia psicoprofesional de otro directivo, antes de su contratación o para cambiarlo de puesto o ascender.

El estudio sobre la personalidad que arranca con este test, normalmente lo realiza el director de personal o de Recursos Humanos, su aplicación e interpretación requieren conocimientos psicológicos y una experiencia práctica.

El directivo seleccionado, debe responder describiendo las imágenes y emociones que las manchas suscitan en él, las respuestas se evalúan en función de que el directivo se haya fijado en el conjunto de la mancha o solo en una parte, y según sean el color, las sombras o la localización de los elementos que destaquen, o visualicen especialmente.

Después de estudiar las diez laminas, el especialista procede a una investigación que le permitirá evaluar las respuestas, llevando a cabo un análisis cuantitativo. En función del cual se ubica al directivo en relación con una norma, y se determina su tipo de personalidad, este test provoca una oscilación de los niveles de conciencia entre un polo más arcaico, y un polo más adaptativo, y permite calibrar el grado de integración de los elementos intelectuales y emocionales, en la percepción del entorno por parte del directivo..

#### 4.4.-El Capital Humano

Que significa capital (del latín Caput) tiene varias acepciones, la más sencilla significa ser el primero, el más grande o el mejor, en la contabilidad moderna significa o equivale al valor neto, a los activos de una empresa.

Humano, (del latín Home) significa, personal o relativo a las personas según señala nuestra naturaleza biológica, ser humano es ser una persona, no un animal ni una máquina.

Con la aparición de las sociedades limitadas en el siglo XVII, se empezó a hacer uso del término capital al referirse a los fondos empleados en la puesta en marcha de una sociedad limitada.

La idea de capital paso del ámbito de la empresa, a denominarse el dinero circulante de una nación, que según su importancia y proporcionalidad seria su movimiento en el comercio.

A principios del siglo XIX, el tema capital, dejó de referirse al dinero o las acciones, pasando a entenderse como el trabajo empleado para producirlo.

El capital humano tiene un escaso significado en una economía centralizada, en cambio puede ser el motor de la riqueza y el crecimiento en una economía libre.

En las economías globalizadas, y tan avanzadas como la de Estados Unidos, en el siglo XX, aún no han sido capaces de eliminar la idea del trabajador productivo.

En los años sesenta y setenta, el empleo era de por vida, pasaba de padres a hijos, representaba la seguridad en el empleo, actualmente se ha transformado en temporalidad, nos hemos convertido en palabras del científico social Warren Bennis, en una sociedad temporal, las empresas ignoraban que no pueden obtener resultados positivos y duraderos, si no son capaces de gestionar y potenciar el valor de su personal, como fuerza del trabajo, decía Drucker, los directivos siguen pensando quizás inconscientemente lo mismo que los empresarios del siglo XIX, el trabajador nos necesita más que nosotros a ellos.

La idea del capital humano, es un concepto de valorarlo contablemente, no existe un sistema para medir su valor, por eso el capital humano ha permanecido como un concepto vago más, que como herramienta valiosa a tener en cuenta, y cuando haya normas en la contabilidad para valorar el capital humano en las empresas, deben superar el concepto de recursos humanos y adoptar el de capital humano, en el que las personas no son vistas como bienes perecederos a consumir, sino como bienes valiosos a desarrollar, existen cada vez más análisis y estudios tras comprobar que las inversiones en capital humano crean mayor valor para los accionistas.

Las empresas empiezan a comprender la gran diferencia que existe entre recursos humanos, que se consiguen de cualquier base de datos y el capital humano en la transformación de las personas mediante programas estratégicos y formación.

Las organizaciones también pueden acumular riqueza, si evalúan, gestionan y potencian el valor de las personas que emplean, este es el reto definitivo de los directivos, en materializar el valor de sus recursos humanos, transformándolos en capital humano.

Como nos arriesgamos y atrevemos a decir, que las personas empleadas son lo más importante, más que la tecnología o el dinero, por una simple razón, los capitales financieros y tecnológicos, dependen enteramente del capital humano, el dinero y la tecnología no puede crear por si misma nada sin el factor humano, mientras que estas pueden llegar muy lejos con poco más que la necesidad de sobrevivir.

Con el crecimiento y la globalización de mercados de capitales y deuda, las empresas con un plan serio, consiguen financiarse para poder operar, pero ello no significa que aun estando bien capitalizado pueda sobrevivir en ningún campo donde existe la más mínima competencia, lo mismo ocurre en el mundo de la tecnología, donde el mercado se inunda cada día con nuevas tecnologías y que estas son muy fáciles de copiar y difícil de competir sobre esta base.

Por el contrario el capital humano, que aunque se tarde mucho tiempo en formarse y estar cualificado, se compenetre a trabajar en equipo, forma parte del valor del capital humano en la empresa, y cuando esta se reduce, se fusiona o se reestructura, el sistema puede sufrir un cataclismo, y el valor del capital humano puede verse afectado, no por la pérdida de empleados sino porque se pueden perder equipos conjuntados, y una cultura productiva que no son fáciles de reconstruir.



## 5.-RETOS ACTUALES A AFRONTAR

El trabajo digno es un valor y un derecho en la vida del ser humano, la forma actual de concebir y plantear el trabajo, con nuevos desafíos, situaciones cambiantes, una mayor presión, condiciones a veces precarias, presenta una nueva realidad, a veces difícil de comprender, desde la creencia de que los valores ya no gozan de consideración y respeto, en el nuevo mundo laboral, la evidencia de que hoy más que nunca se hacen necesarias, para afrontar con éxito nuestra actividad profesional, hay que plantear nuevas estrategias para hacer del trabajo diario algo enriquecedor, para nosotros y nuestro entorno, familia, amigos y compañeros, un valor que nos permita sentirnos satisfechos y en armonía e ilusión con el presente y poder planificar el futuro.

### 5.1.-Propuesta de valor al trabajador

Los candidatos elegidos en un proceso de selección de personal, una vez ingresados en la empresa, han de ser motivados, y tenidos en cuenta, en muchas ocasiones las políticas de Recursos Humanos están más enfocadas al “*recruitment*”, y menos al desarrollo de los propios empleados. Este proceso, tras aceptar las partes las reglas estatutarias del convenio respectivo, y los requisitos básicos para ocupar un puesto de trabajo, pero antes de firmar el contrato, deberían dar a conocer honestamente un breviario del Manual de funciones, tareas y procedimientos en el que se recogen las principales normas que deben cumplir, de una parte, como exigencia de la empresa, el trabajador, y por otra, como conocimiento necesario al trabajador, el historial de la empresa y los compromisos a los que ésta se obliga con la contratación: Medios, objetivos, seguridad, remuneración. Con ello, se enaltece el principio de responsabilidad que ambas partes contraen. Entre las diferentes formas de motivar al trabajador, una de ellas es mostrar seguridad de futuro. No es fácil encontrar en cualquier región de España empresas que ofrezcan esta transparencia. Tampoco se considera importante una selección de personal fuera de los datos académicos,

preparación, habilidad y experiencia. Se observa, sin embargo, que los resultados negativos de una selección siempre son consecuencia del candidato. ¿Por qué no de la empresa o de una mala selección? El hecho concreto es que los costes de un proceso de selección siempre reducen las ganancias, cuando se menosprecia un conocimiento necesario el acople de la personalidad al puesto.

Actualmente la rotación es alta y no deseada, creando un problema y generando un alto coste para las organizaciones, ya que la reposición es costosa en el tiempo que tarda un empleado en hacerse con el puesto de trabajo.

El grado de satisfacción del trabajador es óptimo cuando la motivación emocional, el salario obtenido, la oportunidad de desarrollo profesional y las características ambientales y culturales de la organización traspasan los ámbitos de frialdad que poseen algunas empresas. Es entonces cuando la empresa se convierte en un lugar de trabajo deseado con un sentimiento de pertenencia a ella. Por el contrario, si los aspectos emocionales son concebidos como negativos, pueden inducir al interés de abandonar la compañía debido a entender que hay un ambiente enrarecido, falta de comunicación con sus superiores inmediatos, y falta de cultura de la organización. En este caso solo se quedará por la necesidad de trabajar, pero con la mirada puesta en aventurarse a encontrar otra empresa.

Un estudio realizado por la empresa Corporate Executive Board, recoge que mientras en algunas zonas del mundo las personas dan más importancia en el trabajo al desarrollo, los salarios y las oportunidades de carreras futuras (Australia, Canadá, E.E.U.U), otros países ponen mayor énfasis en atributos como el respeto y el reconocimiento (Europa, Japón).

Una imperante necesidad de los trabajadores en la sociedad actual, quiere hacer tomar consciencia a los empresarios de que se deberían aplicar medidas de conciliación entre la vida personal y la laboral del empleado, desarrollando planes que se adecúen a un mayor equilibrio entre directivos y otros trabajadores, y que la diversidad cultural y social que pueda haber entre ellos se

uniformice. Los empresarios son quienes deben liderar proyectos de responsabilidad corporativa. Muchas compañías se están sensibilizando con estas medidas, bien porque son demandadas por el empleado o bien porque son un factor influyente propiciado por las investigaciones, de los modernos recursos humanos que ofrecen resultados gananciales para el conjunto laboral-empresarial.

Es importante que los empresarios tomen consciencia de la realidad de los nuevos tiempos, y que a la hora de proyectar su propuesta de valor de mercado participen en ello también sus propios empleados. Es decir, el valor de una empresa en el mercado, antes quedaba refrendado por la imagen y su potencia comercial. Hoy interviene el equilibrio humano como respuesta a la productividad. De este modo se da a entender que este valor humano junto con el cumplimiento de promesas pactadas, es el mejor marco comparativo entre ella y sus empresas competidoras.



## 5.2.-El equilibrio entre la vida familiar y laboral

En los albores del siglo XXI, el derecho al trabajo de todas las personas, así como el principio de igualdad, el principio de oportunidades, y el de la familia constituye una institución social básica, valores reconocidos mundialmente y en España protegidos por la propia Constitución.

En el momento que nos incorporamos al mundo laboral como demandantes de empleo, más de la mitad de nuestra vida activa la dedicamos a nuestro desarrollo profesional e intelectual, por lo tanto no resulta baladí decir que una parte de nuestra trayectoria gira en torno a nuestras situaciones profesionales.

Nuestra actividad profesional, es la base fundamental para nuestro bienestar familiar, en cuanto a la fuente de ingresos se refiere, en el ámbito laboral se han impuesto nuevos conceptos pasando de una sociedad agraria, a una sociedad de servicios lo cual conlleva un cambio cultural importante, desde una estabilidad laboral casi de por vida, se ha pasado a una movilidad y cambio como factor natural.



El tema de la conciliación familiar y laboral es un debate abierto a la sociedad, donde las soluciones que dan las empresas no son totalmente nítidas. Desde los Recursos Humanos, acogiéndonos a los estudios sobre la inteligencia emocional, queremos significar que el componente emotivo en las personas tiene una enorme importancia, pues afecta a las organizaciones, y en consecuencia, al rendimiento y a la eficiencia de las mismas. Una persona rinde mejor cuando tiene sus necesidades básicas cubiertas. El trabajador siente que su relación con la empresa es algo más que un contrato laboral. Este trabajador no es solo más eficaz y productivo, sino también es más creativo, y por lo tanto genera un valor no previsto por la empresa. Por consiguiente, el beneficio es mutuo, recíproco y equilibrado.

Los directivos deben asumir este cambio sociológico. Hay que aceptar que los empleados necesitan tiempo para atender sus necesidades familiares, por lo tanto no deben de valorarse las jornadas maratónicas, jornadas excesivas que conllevan tiempos improductivos. Desde mediados del siglo XX las empresas se

han focalizado hacia sus clientes, orientando sus productos hacia la demanda y satisfacción de estos. En el plano interior y organizativo, deberíamos considerar que debemos orientarnos hacia el empleado como persona, escuchar sus aspiraciones, necesidades personales y profesionales.

### 5.3.-Los problemas humanos de una civilización industrial

La teoría de las relaciones humanas según Elton Mayo, sobre los problemas humanos, sociales y políticos, son derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y la tecnología.

Elton Mayo, destaca que mientras que el avance material aumento en los últimos 200 años, la capacidad humana para el trabajo no siguió el mismo ritmo de desarrollo.

Como experiencia en el resultado adquirido en Hawthorne, Mayo revela que el trabajo es una actividad grupal, el obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social, los avances tecnológicos tienden a romper los lazos de amistad y camaradería, dentro del trabajo y privar al obrero del espíritu gregario mientras es responsable de su producción.

La persona es motivada esencialmente por la necesidad de ser reconocida y de recibir una comunicación adecuada, la civilización industrializada origina la desintegración de los grupos de la sociedad, como la familia, la religión.

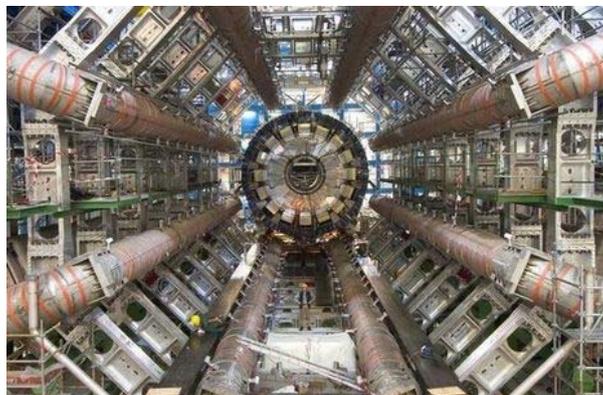


Elton Mayo, viene a decir al dirigente que la actitud primaria del capitalista es que solo cuida del rendimiento rápido del obrero, y el trabajador no es una entidad mecánica, sino humana, que en el medio en que actúa será integrado por elementos sociales, historia y economía, y que el empresario no debe ignorar que puede ser fatal para su empresa.

Cincuenta años antes se pensaba, que los problemas humanos correspondían a los especialistas, las autoridades se dieron cuenta del desconocimiento de estudios científicos, que sobre los excesos de trabajo condicionan que no sean capaces de producir el máximo rendimiento.

En 1917, se creó la Junta de Investigación de la fatiga industrial, donde se menciona el fracaso de los resortes de la producción, debido a la ignorancia de las condiciones humanas a la producción continua.

Durkheim 1897, dice que una civilización industrial en la medida en que cumple un rápido desarrollo, tiende a servir de una enfermedad que el llamo “ anomia “.



#### 5.4.-El valor ético del empresario

A toda actividad laboral que realiza el ser humano, empleando medios para conseguir un fin rentable es lo que llamamos empresa, donde implica objetivos cuyo resultado principal es el beneficio. Ninguna empresa se autogestiona por

sí misma, son los hombres y mujeres, los protagonistas en ese escenario destinado a la producción de cosas, bienes y servicios.

La legitimidad que el ser humano tiene para decidir su propio destino, y el modo de conseguirlo es uno de los privilegios concedidos por el sistema capitalista, al amparo del simbólico principio de la libertad.

Gran parte de empresarios de la pequeña y mediana empresa, presenta una deficitaria formación, una personalidad opaca y una creatividad mediocre. Es consecuencia del modo de ser de estos empresarios que tuvieron suerte y fueron capaces en conseguir sus objetivos, gananciales. De estos mismos empresarios, cierto número de ellos antes habían sido empleados, al convertirse en empresarios comenzaron a ver al trabajador como modernos esclavos, igual que ellos se sintieron, pero sin saber valorar a los trabajadores cualificados ni a los directivos competentes.

Con la creación de nuevos departamentos, sobre todo los de Recursos Humanos, se ha tratado de cambiar la mentalidad del empresario, el saber valorar desde otra perspectiva los valores humanos de cada asalariado.

Es una inmoralidad de hecho que el empresario abrazado por imperativo costumbrista al sistema capitalista, desvalije la empresa para engrosar su fortuna particular y a su vez situarlo en algún paraíso fiscal, dejando en muchos casos sin capital circulante a su empresa, creando dudas sobre la viabilidad, y el riesgo de dejar a sus trabajadores sin salario, para hacer frente a sus responsabilidades familiares, proveedores ya la sociedad en general. Todo ello es un foco humeante lleno de deudas, lo que no deja de ser un tremendo peligro para la sociedad.



No es fácil encontrar empresarios, que destinen parte del beneficio, a mejorar la vida de los trabajadores, ampliar la empresa y generar más puestos de trabajo, la mayoría prefieren aumentar su patrimonio particular, justificando que por ello arriesgan su capital, es la consigna del capitalismo.

No es posible alcanzar beneficios en la empresa, sin medios de producción. El ser humano es quien por su trabajo genera riqueza a su empresa, y a la sociedad por su consumo. El salario y sus complementos representan la contrapartida al esfuerzo realizado. Una clase media cuyo activo es la soga de los débitos, y una clase pobre que ni siquiera tiene activos y malvive, es el preámbulo del caos.

La clase más privilegiada económicamente ha influido en los modelos de ingeniería social que vienen proponiendo formas de control a la clase más desfavorecida. Con ello adormecen esperanzas e ilusiones. Este tipo de falso progreso es el que habría que revisar. El problema quedaría resuelto, de un lado, introduciendo conciencia moral al dirigente, y, de otra, educando al dirigido.

El resultado satisfactorio de la empresa, solo puede llegar del esfuerzo y de una competitividad nacida entre empresarios, directivos y resto de trabajadores.

La empresa es una lucha constante, y que hombres y mujeres, que trabajan en ellas, son las que la dinamizan, pero también son capaces de dinamitarla.

## CONCLUSIONES

El ser humano, desde el instante en que se inicia su historia, ha tenido que experimentar diferentes formas de ser laboral, cazador, pescador, minero, guerrero, artesano, y comerciante. para poder subsistir. Desde la esclavitud hasta nuestros días queda sujeto a los vaivenes impuestos por los Estados y Gobiernos. El capitalismo y las empresas, a lo largo de su historia, sólo han reconocido sus derechos a la ganancia mediante la utilización de medios físicos, humanos por su habilidad e intelectuales a los que de forma subrepticia dan el nombre de cosa (el hombre y la mujer). Con ello vienen cubriendo ciclos de vida que de manera sustancial han conseguido aumentar, siglo tras siglo, el distanciamiento entre la riqueza y la pobreza. Pero se vanaglorian al comparar las diferencias existentes entre los países en vías de desarrollo y los ya desarrollados. Vivimos, en un mundo globalizado, donde el trabajador ha perdido sus valores esenciales creados desde su nacimiento, pasando a ser como un bien más en la estructura dinámica capitalista, donde siempre primará el beneficio. Ahora la solución al problema pasa por saber cómo puede reducirse ese distanciamiento, y cómo conseguir una dignidad salarial en todos.

Pero existen propuestas de conceptualización del trabajo, así como de organización del mismo, que reivindican y exigen una gestión del mismo, con dignidad y como capital de las naciones. Esa es la postura que busca y reivindica el presente trabajo.

## 7.-BIBLIOGRAFIA

- Maslow,A.1954 *Motivation y Personality Harper & Bros Publishers inc.*
- Catalá, A.P. 2014 *Methodoly Humanization in The Company. Atlantic International University Estados Unidos de América.*
- Theor, Z. 1984 *How American Business Can Meet The Japanese Challenge. Ediciones Orbis ISBN 84-7530-564-4 D.L:B: 15162-1984*
- Douglas, McG. 2007. *Mc Graw-Hill El lado humano de las Empresas Interamericana editors S.A de C.U CP 01376 México D.F ISBN 970-10-5871-2*
- Valero Matas, J.- E, González Esteban 2008 *Recursos Humanos Editorial Tecnos Grupo Anaya S:A ISBN 978-84-309-4807-9*
- BRIAN, F.-J, Hatch. 1998, *Atraer,Gestionar y Retener el Capital Humano David M. Walker Ediciones Paidós Ibérica S.A ISBN-84493-0901-8*
- E. Branding 2009 *Editorial Almuzara S.L ISBN-978-84-92573-60-8*
- P. Educación S.A 2004 *ISBN 84-205-4329-2*
- Catalá Amorós, V.2012 *El valor ético del directivo. Sistemas Lógicos de Diagnosis S.L. 02660 Caudete Albacete España*
- Quintero.J.2007, *Universidad Fermín Toro, Escuela de Doctorado, Venezuela*

## 8.-WEBOGRAFIA

- [www.Filosofia Net/Materiales/Núm./Numero 9a.HTM](http://www.Filosofia Net/Materiales/Núm./Numero 9a.HTM) El trabajo a través de la Historia. Javier Alvares Dorronsoro
- [www.Monografias.com/Trabajos73/Trabajos-Historia/Trabajos Historia.shtml](http://www.Monografias.com/Trabajos73/Trabajos-Historia/Trabajos Historia.shtml)
- <http://uami.Wikispaces.com> problemas humanos de la civilización.
- <http://ntic.educacion.es/w3/MaterialesEducativos/bachillerato/historia/rev.indus Trial/cambiosociales.htm>
- [www.Rafaelmontes.net](http://www.Rafaelmontes.net)
- [Biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/derechocomparado/66/art/art2.pdf](http://Biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/derechocomparado/66/art/art2.pdf)  
Jose Davalos Morales
- <https://dialnet.unirioja.esdescarga/articulo/2002316.pdf>
- <https://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc95/pdf/rep-v-1.pdf>
- <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17827/Capitulo3.pdf> --
- <http://www.monografias.com/trabajos7/act/act.shtml><http://administracionenteoria.blogspot.com/2009/02/administracion-cientifica.html>
- [http://html.rincondelvago.com/administracion-cientifica\\_4.htm](http://html.rincondelvago.com/administracion-cientifica_4.htm)
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teorias-de-la-administracion.htm>
- <http://www.diariolibre.com/opinion/lecturas/adam-smith-la-riqueza-de-las-naciones-el-manifiesto-capitalista-FJDL325541>
- [http://html.rincondelvago.com/adam-smith\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/adam-smith_3.html)
- <http://www.RafaelMontes.net> 2011
- <https://edurecu.files.wordpress.com/2012/05/rousseau.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos57/teoriaZ/teoriaZ.shtml>
- <http://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>
- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/r/rorschach.htm>
- <http://psychology.about.com/od/psychologicaltesting/f/projective-tests.htm>.
- <http://www.biography.com/people/hermann-rorschach-20821095>.
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Rorschach\\_test](https://en.wikipedia.org/wiki/Rorschach_test).
- <http://es.slideshare.net/jonathan-fv20/manual-test-de-rorschach-644>.
- <http://hdl.handle.net/10234/68302>



UNIVERSITAT  
JAUME·I

VALORES HUMANOS EN LA EMPRESA

