

Ethos de la dirección de empresas. El reto de un giro humanista centrado en la persona

Domènec Melé Carné



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



Domènec Melé es Profesor Emérito y titular de la Cátedra de Ética Empresarial de IESE Business School y Catedrático jubilado de la Universidad Politécnica de Valencia. Obtuvo un doctorado en Ingeniería Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya y otro en Teología por la Universidad de Navarra.

Es autor o coautor 8 libros y editor o coeditor de otros 12. Entre los primeros, *Ética en Dirección de Empresas* (2015), *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*, con C. G. Cantón (2015), *Business Ethics in Action. Managing Human Excellence in Organizations*, 2ª ed. (2020), *Ética en la empresa familiar*, con M. A. Gallo (2ª ed. 2003) y *The Humanistic Person-centered Company*” (Springer, Mayo 2024). Entre los libros editados destacan *Human Development in Business*, con C. Dierksmeier (2012). También *Humanism in Economics and Business* (2015) y *A Catholic Spirituality for Business. The Logic of Gift* (2019), coeditados con M. Schlag. Ha publicado más de 70 capítulos en obras colectivas y artículos científicos en el *Journal of Business Ethics*, *Business Ethics Quarterly*, *Business Ethics: A European Review*, *Business and Society Review*, *Philosophy of Management* y *Humanistic Management Journal*. También ha publicado 20 casos de estudio en IESE Publishing.

En 1991, fundó los IESE International Symposia of Ethics, Business and Society y los ha dirigido en 18 ediciones. Es también cofundador del Center for Business in Society del IESE. Pertecence a varios comités editoriales de *journals* de su especialidad y ha sido vicepresidente de la *European Business Ethics Network (EBEN)*-España.

**Ethos de
la dirección
de empresas.
El reto de un giro
humanista centrado
en la persona**

Excmo. Sr. Dr. Domènec Melé Carné

Ethos de la dirección de empresas El reto de un giro humanista centrado en la persona

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico Numerario, en el acto de su recepción
el 9 de abril de 2024

por el

Excmo. Sr. Dr. Domènec Melé Carné
Doctor en Ingeniería Industrial y Doctor en Teología

Y contestación del Académico Numerario

Excmo. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló
Doctor en Filosofía y Doctor en Teología

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors
BARCELONA - 1914

www.raed.academy

© Domènec Melé Carné

© Real Academia Europea de Doctores

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante cualquier medio o préstamo público.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-09-60114-1

D.L: B 7199-2024

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: abril 2024

☒ SALUDO INICIAL

Excelentísimos presidente y miembros de la Junta de Gobierno de la Real Academia Europea de Doctores,
Excelentísimos doctores,

Queridos colegas, amigos y familiares que me acompañáis, y demás personas presentes,

Quisiera iniciar mi intervención agradeciendo a la Junta de Gobierno y a la Junta General de la RAED la confianza que me han dispensado al elegirme miembro numerario de esta prestigiosa institución. Mi gratitud también al Profesor Dr. Pedro Nuño, quien gestionó la propuesta, y al Profesor Dr. Francesc Torralba por haber tenido la gentileza de querer responder a este discurso de ingreso a la Academia.

El tema elegido es **ETHOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. El reto de un giro humanista centrado en la persona**. La elección de este tema responde a una cuestión actual y, en gran medida, también a convicciones personales del ponente maduradas y consolidadas a lo largo de los años. Los inicios se remontan a sus estudios universitarios, primero con las licenciaturas en ingeniería y ciencias y con el doctorado en Ingeniería Industrial, y en Teología, unos años más tarde. Las inquietudes iniciales fueron continuadas en su actividad académica, docente e investigadora, llevada a cabo durante 38 años en el IESE Business School, Universidad de Navarra. Esta actividad se ha centrado en la ética empresarial, tanto en el aspecto

normativo-conceptual como en el estudio empírico de casos empresariales.

Durante este tiempo he procurado estar en una permanente conversación con mis colegas de ética empresarial en congresos internacionales, analizando artículos de investigación y en encuentros personales; he seguido con atención nuevas propuestas y teorías en este campo, y he revisado más de quinientas propuestas de artículos científicos como responsable de sección del *Journal of Business Ethics*, durante más de diez años.

La reflexión sobre la ética empresarial me ha llevado a profundizar tanto en la ética como en la empresa, para afrontar después el estudio de la dimensión ética de la empresa y de la actividad gerencial y del gobierno corporativo, así como aspectos de responsabilidad personal y social de quienes están involucrados en actividades empresariales.

He decir, desde el principio, que nunca me he sentido cómodo ante el enfoque del llamado “pluralismo ético”, relativamente extendido, en el cual cualquier teoría ética se considera igualmente aceptable. Esto conduce con frecuencia a situaciones de perplejidad, además de un desacomplejado relativismo que termina por cuestionar la finalidad misma de la ética, como guía para la excelencia humana y, en definitiva, para una vida lograda y feliz.

Por otra parte, he sentido una creciente preocupación por la integración de la ética en las teorías de dirección de empresas¹, ante la realidad de ver la ética como principios extrínsecos a la teoría de la empresa. Con este enfoque, la ética se presenta con una visión muy estrecha: la de poner límites a la función

1 Melé, D. (2023). Ethical Theories in Business Ethics: A Critical Review. *Journal of Human Values*, 30(1), 15-25.

económica. Otras veces, la ética empresarial se reduce a códigos de conducta y programa de cumplimiento (*compliance*) incorporados a las empresas para detectar y prevenir posibles riesgos legales o de otro tipo. También resulta limitado el enfoque que limita la responsabilidad ética a actividades sociales o de sostenibilidad que no está reguladas legalmente, pero que son valoradas socialmente, o incluso exigida por parte de algunos inversores –tal es el caso de los criterios o factores ESG (por las iniciales de los términos ingleses *Environment, Social, y Governance*), que incluyen indicadores sobre aspectos medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo.

En mi trabajo me he inspirado en los autores clásicos, como Sócrates, Platón y, sobre todo, Aristóteles, pioneros de la reflexión ética, junto a las aportaciones de grandes doctores cristianos como Agustín de Hipona y Tomás de Aquino. Me he apoyado también en autores modernos, con enfoques consistentes con los clásicos, aunque notablemente ampliados, como Jaques Maritain, Wojtyła (Juan Pablo II), Josep Ratzinger (Benedicto XVI), Aldair MacIntyre, Robert Spaemann y Leonardo Polo. Quería recuperar, de este modo, el sentido genuino que tuvo la ética desde sus inicios, sin reducirla a un instrumento para la valoración moral de acciones. Los autores clásicos consideraban, creo que correctamente, que la ética es intrínseca a la actividad de las personas y una guía para orientar la conducta hacia el florecimiento y plenitud humana, con consecuencias también para una vida social más humana. Me he situado, de este modo, dentro de la llamada “ética de la virtud”, una línea en auge en los últimos años.

Muchos de los renombrados autores a los que he referido, consideran que la ética sigue a la antropología, lo cual significa que es necesario profundizar en lo humano como premisa para una plena comprensión de la ética. Por otra parte, analizando las

teorías de la dirección se observa que en cada una subyace cierta filosofía con una determinada comprensión del ser humano y sus acciones, que incluye el trabajo operativo y también el trabajo de dirigir. Esto hace pensar que una integración intrínseca de la ética en la dirección –diría que es aún una tarea pendiente– exige prestar atención a la antropología filosófica y a la acción humana. Por otra parte, es obvio que la dirección de empresas se refiere, sobre todo, a personas, y esto exige una buena antropología filosófica, y por ende una buena filosofía que de soporte intelectual a todo el proceso directivo. Todo ello, en los últimos dos años, me ha llevado a considerar la importancia de un ethos centrado en la persona, del que me ocuparé aquí.



ÍNDICE

SALUDO INICIAL	7
DISCURSO DE INGRESO	13
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCIÓN	17
1. ETHOS EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	23
1.1 Ethos en la concepción de la empresa	23
1.2 Ethos y filosofías en teorías de la dirección de empresas	26
2. LA DIRECCIÓN HUMANISTA	37
2.1 Antecedentes de la dirección humanista de la empresa.....	38
2.2 El movimiento actual a favor de la dirección humanista	40
3. EL ENFOQUE DE LA FILOSOFÍA PERSONALISTA	45
3.1 La persona, un “ser subsistente” con “subjetividad”	46
3.2 La persona humana, radicalmente distinta de otros seres del cosmos.	50
3.3 La dignidad intrínseca de la persona y el crecimiento personal	56
3.4 Otros aspectos relevantes de la persona humana	60
3.5 La persona en el centro de la ética.....	66
4. UN GIRO HUMANISTA CENTRADO EN LA PERSONA	71
5. CONCLUSIONES	85
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	91
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	99



⊗ RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos cien años, la teoría y la práctica de la dirección de empresas ha hecho valiosas aportaciones en relación con la eficacia en el logro del fin que supuestamente tiene la empresa y en la eficiencia en la aplicación de medios para conseguirlo. Existe una extraordinaria fragmentación en teorías, modelos y prácticas, que se apoyan en actitudes, creencias y disposiciones generadoras de prácticas, esto es, en un *ethos*. Subyacente a él pueden descubrirse propuestas filosóficas, no siempre asumidas críticamente.

El *ethos* directivo actual, en gran medida, está regido por la lógica del interés económico sobre el que convergen otras lógicas y motivaciones relacionadas, como la reputación corporativa y la previsión de riesgos. De algún modo, parece que sigue vigente Adam Smith, con su carnicero, panadero y cervecero que no venden por benevolencia sino por propio interés; como si esto último excluyera la voluntad de servir y otras motivaciones que tales profesionales puedan tener.

La empresa y el libre mercado han llevado a espectaculares resultados económicos haciendo posible un mejor bienestar social. Pero tiene notables carencias humanistas, en gran medida radicadas en una visión reduccionista del hombre, que, en el extremo, aparece como un individuo con solo intereses y racionalidad calculadora. Las teorías de la dirección raramente incluyen una visión integral del hombre, con toda su riqueza, ni la dimensión perfectiva del trabajo. Además, salvo excep-

ciones, la ética y la preocupación por la sostenibilidad suelen estar fuera de las teorías de dirección o están limitadas a normas predefinidas que se añaden al discurso o función económica de un modo instrumental, sin que medie una seria reflexión ética.

Ante esta situación, se plantea la importancia de un giro humanista en el ethos directivo basado en la filosofía personalista, la cual toma la noción de *persona* como base de su arquitectura conceptual. Esta noción incluye, entre otros elementos, una visión integral y unitaria del ser humano y de su acción, el carácter único e irreplicable de cada persona, así como la común humanidad de todos los hombres –varones y mujeres– sin excluir la diversidad existente entre grupos humanos. Remarca también la relación interpersonal y la formación de comunidades. Este enfoque entiende la ética como intrínseca a la acción y orientada a la excelencia humana, lo cual exige reconocer y respetar la dignidad humana y favorecer el desarrollo humano de cada persona y de todas las personas, armonizándolo y aun priorizándolo al progreso económico.

Se proponen varias ideas-claves inspiradas en la filosofía personalista –resumidas a modo de decálogo– y abiertas futuros desarrollos con el objetivo de dar un giro humanista a la dirección de empresas, más centrado en la persona: (1) reconocer la diferencia fundamental entre las personas y los demás seres del cosmos y afirmar la persona en sí misma, sin cosificarla, (2) considerar las personas en su integridad, unicidad, igualdad y diversidad, (3) actuar con racionalidad amplia –no limitada a la racionalidad instrumental (técnico-económica) – armonizada con la ciencia y en diálogo con las creencias religiosas, (4) considerar el ámbito motivacional en toda su extensión, incluyendo también la motivación trascendente, así como la capacidad dialógica, relacional, emprendedora y cooperativa de las per-

sonas, (5) entender la ética como excelencia humana, basada en virtudes e incluyendo principios, (6) tomar la dignidad y desarrollo humano, el bien común y la mayordomía en el buen uso y cultivo del entorno medioambiental, como criterios éticos fundamentales, (7) valorar el trabajo humano en su doble dimensión, subjetiva y objetiva, dando primacía a la primera, (8), reconocer la intrínseca dimensión ética de toda actividad económica, (9) priorizar la ética sobre la técnica y el desarrollo humano sobre el progreso económico, (10) asumir una visión de la sociedad basada en la sociabilidad humana y guiada por la justicia y la amistad social, (11) entender la empresa como una comunidad de personas, con grupos interrelacionados, que contribuye al bien común y (12) ejercer una dirección responsable de la empresa-comunidad con un liderazgo servicial y ejemplarizante, en el cual son muy relevantes la sabiduría práctica y las demás virtudes.



❖ INTRODUCCIÓN

La dirección de empresas, llamada también gestión o administración y *management* (a pesar de ser un anglicismo), tiene hoy una reconocida importancia. Como ya señalara Alfred D. Chandler², historiador de la economía estadounidense y profesor de Harvard Business School, es la *mano visible* de la dirección empresarial la que genera el dinamismo en la actividad económica, más que la mano invisible del mercado de la que hablara Adam Smith. Gracias a la empresa y su gestión, el mundo disfruta hoy de tantos bienes como aporta la empresa, entre ellos la generación de trabajo, accesibilidad en el suministro de productos, creación de riqueza, innovación y desarrollos tecnológicos. Por supuesto no faltan críticos que señalan falta de sensibilidad humana, social y ecológica en muchas empresas, por no hablar de escándalos y casos de corrupción y situaciones de explotación laboral. Sin embargo, nada de estos es irremediable. En todo caso no es mi propósito referirme a ello, sino al *ethos* que condiciona la dirección de empresas y la necesidad de dar un giro desde perspectivas economicistas a otras centradas en las personas, no simplemente como recursos productivos, sino con todo lo que son.

Hablar del *ethos* nos remite, en primer lugar, a Aristóteles, quien lo presenta en su obra titulada *Retórica*, escrita hace más

2 Chandler, A. D. (1977[1987]). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

de 2.300 años, como uno de los tres rasgos proyectados por un orador en su discurso³, que viene a significar sus cualidades morales, sus valores y virtudes⁴, las cuales están relacionadas con su credibilidad. Aquí le daremos un significado más moderno, aunque guardando cierta relación con el de Aristóteles, y también con la definición dada por la RAE, que define *ethos* como “conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad.”⁵ Próximo a esta última acepción es el significado de *ethos* en estudios sociológicos, y que utilizaremos aquí, el cual es descrito “como conjunto de actitudes, creencias y disposiciones generadoras de prácticas.”⁶

Según esta definición, ¿existe un *ethos* subyacente a la dirección de empresas? Si el *ethos* genera prácticas y el *management* es una práctica, la respuesta debe ser afirmativa. Muchos pensamos que es así, aunque algunos ven la dirección de empresas como una ciencia. Ciertamente, la dirección de empresas incluye ciencia, pero también una buena dosis de arte, experiencia, intuición y saber hacer. A eso se le puede llamar “práctica”, como es también práctica la medicina y tantas otras profesiones. En este sentido, Peter Drucker, uno de los grandes pensadores en dirección de empresas, habló de la “práctica de la gestión” desde los inicios de su inmenso legado conceptual⁷.

3 Los otros dos elementos son *pathos* (generación de emociones y sentimientos adecuados) y *logos* (respaldar el discurso con razonamientos sólidos) (Aristóteles, *Retórica*, lib. II, cap. 1).

4 Eggs, E. (1999). *Ethos aristotélien, conviction et pragmatique moderne*. In A. Ruth (Ed.), *Images de soi dans le discours. La construction de l'ethos* (pp. 31-59). París: De-lachaux et Niestlé.

5 <https://dle.rae.es/ethos?m=form>. Acceso el 30 de noviembre de 2023.

6 Montero, A. S. (2012). Los usos del *ethos*: abordajes discursivos, sociológicos y políticos. *Rétor*, 2(2), 223-242. Con esta definición, esta autora, recupera especialmente los aportes de los sociólogos Irving Goffman, Pierre Bourdieu y Max Weber.

7 Drucker, P. (1955[1999]). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.

El *management* generalmente se relaciona con la tarea de organizar y dirigir con eficiencia el trabajo individual y colectivo llevado a cabo dentro de una organización para el logro de determinados objetivos, asignando también los recursos correspondientes. Una tarea que con frecuencia incluye iniciativa emprendedora y estrategia. Todo eso es una práctica. En todo caso, en el modo de dirigir empresas no es difícil descubrir actitudes, creencias y disposiciones, que constituyen un ethos. Parte importante de este ethos es la visión que se tenga del hombre y, en relación con ella, una determinada concepción de la sociedad y dentro de ella, la empresa. La antropología adoptada puede entrecruzarse también en el modo de entender la ética y su integración en las teorías y prácticas directivas.

En último término, el ethos responde a determinados sistemas filosóficos con su correspondiente antropología. Surge enseguida la cuestión de si hablar de planteamientos filosóficos no puede resultar extraño a muchos ejecutivos de empresa –hombres y mujeres de acción– preocupados por mantener la empresa en condiciones competitivas, por resolver los problemas del día-a-día, y aun por lograr excelencia en el propósito de la empresa. Los directivos, con frecuencia, están además presionados por los resultados y sometidos a incertidumbres y entornos económicos, sociales y culturales que cambian a gran velocidad. Con todo, –permítanme insistir– al dirigir se asume un ethos y éste está impregnado de planteamientos filosóficos, aunque los ejecutivos no sean conscientes de ello o no hayan dedicado mucho tiempo a reflexionar sobre tales planteamientos.

El enfoque convencional de la dirección es lograr competitividad y beneficios y la óptima eficiencia en los medios para lograrlo. Todo esto es necesario pero insuficiente; al menos si queremos evitar críticas y riesgos para la propia actividad empresarial y, más aún, si existe voluntad de excelencia humana y

aun el deseo de intentar *mejorar la sociedad en la empresa y desde la empresa*. En este sentido, sin olvidar lograr eficiencia, parece necesario moverse hacia una dirección más humanista, partiendo de una *visión integral del hombre*, sin reducirlo a un individuo con intereses y preferencias o limitando la racionalidad humana a capacidad calculadora de coste-beneficio y enfocada a optimizar la relación medios-fines.

En este contexto surge el reto de un *giro humanista*, cambiando un conjunto de visiones reduccionistas, a las que más adelante me referiré, hacia una visión más profunda del ser humano, la empresa y la sociedad. Pienso que tal visión puede ser proporcionada por la *filosofía personalista*, la cual pone la *persona* en el centro de su arquitectura conceptual. Esta filosofía tiene en cuenta el humanismo clásico desarrollado hasta el Renacimiento, pero añadiendo importantes desarrollos llevados a cabo desde mediados del siglo XX por un conjunto de renombrados pensadores, como Jaques Maritain, Emmanuel Mounier, Gabriel Marcel, Martin Buber, Karol Wojtyła (Juan Pablo II), Robert Spaemann y Leonardo Polo, entre otros⁸.

Dividiremos la exposición en cuatro partes. En primer lugar, señalaremos diversas corrientes filosóficas subyacentes en las teorías de dirección de empresas, con sus aciertos, reduccionismos y limitaciones. A continuación, presentaremos la “dirección humanista” de la empresa en sus precedentes históricos y en la acepción actual. En la tercera parte, analizaremos algunas ideas básicas de la filosofía personalista que puedan ser relevantes para nuestro objetivo. Finalmente, expondremos algunas ideas-claves para un ethos humanista centrado en la persona en dirección de empresas. En la conclusión, señalaremos algunos

8 Burgos, J. M. (2001). *El personalismo. Autores y temas de una filosofía nueva*. Madrid: Palabra.

retos que plantea el giro propuesto para teorizar sobre dirección de empresas, y para avanzar en ámbitos académicos y docentes, así como, en la práctica empresarial.



⊗ 1. ETHOS EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Desde que los directivos o gerentes adquirieron gran relevancia en el mundo de la empresa, desde principios del siglo XX, se ha sucedido las teorías y escuelas de pensamiento en dirección de empresas y sobre las organizaciones⁹. En todas ellas se asume cierta concepción de la empresa, siempre con su correspondiente ethos.

1.1 Ethos en la concepción de la empresa

Bastantes teorías asumen un *ethos liberal* en la concepción de la empresa. Algunas lo concretan en el propósito empresarial de *maximizar el valor para el accionista*. Este ethos liberal, expresado de un modo radical por el economista Milton Friedman¹⁰, incluye¹¹: 1) una visión del hombre como un individuo exclu-

9 Estas teorías, según cada autor, pueden ser descriptivas, predictivas y prescriptivas, o una combinación de varias de esas metodologías. Esto significa que pueden centrarse en describir cómo se lleva a cabo la dirección y cómo funcionan las organizaciones. En ocasiones también tratar de prever qué resultados se obtendrán actuando de un determinado modo. Con frecuencia, sin embargo, las teorías son prescriptivas, indicando cómo se debe dirigir para conseguir lo que se supone que es el fin de la empresa o de la dirección con la mayor eficiencia posible. La referencia suele ser la experiencia o alguna idea, más o menos contrastada, que se supone efectiva.

10 Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*. Reproduced in Donaldson, & P. H. Werhane (Eds.), *Ethical issues in business* (pp. 249-254). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Friedman, M., & Friedman, R. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

11 Sigo y amplio ligeramente el listado ofrecido por Woller, G. M. (1996). Business Ethics, Society, and Adam Smith: Some Observations on the Liberal Business Ethos. *Journal of Socio-Economics*, 25(3), 311-332.

sivamente movido por intereses propios, 2) la empresa reducida a una persona ficticia o como un nexo de contratos, 3) la sociedad, es concebida como un agregado de individuos libres, 4) las relaciones en el contexto económico son instrumentales y no personales; 5) la empresa en la sociedad es considerada en su autonomía buscando sus intereses dentro de los límites impuestos por el Estado, 6) la única responsabilidad social de la empresa y la función de sus directivos es lograr una asignación eficiente de los recursos económicos disponibles y maximizar la riqueza de los accionistas, dentro del cumpliendo las leyes y las reglas de juego que rigen el mercado, y 7) los mercados se consideran estables y autorregulados, así que la intervención del Estado en economía debe ser mínima.

Otra teoría propone tomar como propósito alternativo crear valor para los diversos grupos de interés (*stakeholders*) en la empresa (accionistas, empleados, clientes, consumidores, proveedores, etc.). Siendo diverso el enfoque finalista de este enfoque, coincide en asumir también un ethos liberal, aunque menos explícito y con algunas matizaciones. De hecho, tanto el enfoque de la empresa orientada a los accionistas como a los grupos de interés, aunque tomados como alternativas, tienen en común un profundo individualismo en el cual la *lógica del interés* –de accionistas o grupos de interés– lo impregna todo.

Por último, hay teorías que ven la empresa como una *institución social*¹² que responde a objetivos plausibles relacionados con necesidades humanas o sociales, junto con valores y normas, como bases sólidas sobre las cuales lograr la integración de sus miembros en una unión perdurable en el tiempo. Este enfoque institucionalista es presentado por autores como Peter Drucker

12 Miller, S. (2019). Social Institutions. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/archives/sum2019/entries/social-institutions/>.

(1909-2005), quien afirmaba que “la esencia de la corporación empresarial es social (...) es una institución (...), un instrumento para la organización de los esfuerzos humanos hacia un fin común.”¹³ Por su parte, Philip Selznick (1919-2010), argumentaba a finales de los años 1950, que la empresa no era solo una organización, sino también una institución que necesita valores y patrones ordenados, estables y socialmente integradores.¹⁴ Esta orientación institucionalista, con una visión más social de la empresa, no ha sido, sin embargo, demasiado desarrollada en autores posteriores. En cambio, se ha popularizado un enfoque conocido como Neoinstitucionalismo, criticado por el propio Selznick¹⁵, que defiende que las empresas adopten una estructura y un comportamiento afines a las instituciones de su entorno y asuman los valores sociales dominantes en cada momento y lugar, lo cual entraña un fragante relativismo moral.

En los últimos años, varios autores han ampliado la visión del propósito de la empresa atendiendo a distintas necesidades de grupos relacionados, sobre todo los clientes¹⁶, creando valor social además de beneficio para los inversores¹⁷, estableciendo

13 Drucker, P. F. (1946[1995]). *Concept of Corporation*. With a new Introduction by the author. New Brunswick, NJ - London: Transaction Publishers, p. 20.

14 Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson. Posteriormente clarificó que “ver la empresa como una institución es verla en funcionamiento, teniendo en cuenta a las partes interesadas relevantes, atender a intereses de largo plazo y ser sensible a la estructura operativa de autoridad.” (Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277, p. 272)

15 Selznick, P. (1996). Institutionalism “Old” and “New”. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.

16 Canals, J. L. (2010). Rethinking the firm’s mission and purpose. *European Management Review*, 7(4), 195-204; Canals, J. (2022). *Boards of Directors in Disruptive Times: Improving Corporate Governance Effectiveness* (Vol. Oxford). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

17 Edmans, A. (2020). *Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit*. Cambridge: Cambridge University Press.

un doble propósito uno financiero y otro social¹⁸, o incluso proponiendo una pluralidad de objetivos como propósito¹⁹. En todas estas propuestas se adivina la voluntad de matizar el ethos liberal de la dirección y gobierno de la empresa con elementos humanistas y buscar modos de hacer compatibles los beneficios con la responsabilidad social y la sostenibilidad. La pregunta es si bastan unos retoques o sería mejor repensar el ethos y, en definitiva, las filosofías subyacentes en la concepción de la empresa, para dar paso a un nuevo paradigma de empresa.

Sobre alguna de estas concepciones de la empresa se apoyan la mayoría de las teorías de *management*, todas ellas con una o varias filosofías subyacentes, que exploraremos a continuación.

1.2 Ethos y filosofías en teorías de la dirección de empresas

Las principales teorías sobre la dirección y la organización de empresas están documentadas e incluso interpretadas en la literatura especializada²⁰. Existen también numerosos estudios sobre los autores más representativos²¹. En cambio, las filosofías

18 Battilana, J., Obloj, T., Pache, A.-C., & Sengul, M. (2022). Beyond Shareholder Value Maximization: Accounting For Financial/Social Trade-Offs In Dual-Purpose Companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258.

19 Mayer, C. (2020). *Prosperity - Better Business Makes the Greater Good*. Oxford: Oxford University Press.

20 Ver, por ejemplo, Bowden, B., & Lamond, D. (Eds.). (2015). *Management History. Its Global Past and Present*. Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing; Marshev, V. I., & Geraschenko, O. (2021). *History of Management Thought: Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day*. Cham, Switzerland: Springer.; Witzel, M. (2016). *A History of Management Thought* (2nd Ed.). London: Routledge; Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. A. (1995). *The Evolution of Management Theory, en Management*. 6th ed. (pp. 29-57). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

21 Ver, una relación de autores significativos en Petit, S. C., & Huault, I. (Eds.). (2017). *Les Grands Auteurs en Management*. Paris: EMS Editions y en Witzel, M., & Warner, M. (Eds.). (2013). *The Oxford Handbook of Management Theorists*. Oxford: OUP Oxford. Un resumen más breve y que solo se extiende hasta 1995 puede verse en: Stoner, J. A.,

subyacentes en estas teorías han sido escasamente investigadas²² y no pretendemos hacerlo aquí, pero un breve apunte parece necesario para nuestra argumentación.

Muchas de las teorías de dirección dependen de la llamada *Modernidad filosófica*, iniciada en el siglo XVII, con teorías y principios bien conocidos en la historia del pensamiento. Entre ellas el *racionalismo* y el *empirismo*, prolongados en el *positivismo* y el *positivismo lógico*. Muy influyente ha sido también el *pragmatismo* filosófico americano. Hay también teorías de dirección y del liderazgo que reflejan dos grandes filosofías desarrolladas en el siglo XX: la *fenomenología* y el *existencialismo*. El *Neo-aristotelismo* contemporáneo se refleja en algunas teorías de la dirección. Por último, hay teorías de dirección que manifiestan la *Posmodernidad filosófica*, muy centrada en lo particular, que huye de universalizar conceptos como ocurría en la modernidad.

Me fijare en algunas de ellas, empezando por el *racionalismo*, que sostiene que la única fuente del conocimiento es la razón humana. Lo encontramos en dos pensados pioneros de la dirección: Henri Fayol, con su *teoría clásica de la dirección administrativa* y Max Weber que entiende la dirección desde su *teoría de la burocracia*. También se percibe racionalismo, aunque apoyado en casos que suponen aportaciones empíri-

Freeman, R. E., & Gilbert Jr., D. A. (Eds.). (1995). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 28-163.

22 Una excepción importante a esta carencia es el libro de Joullié, J.-E., y Spillane, R. (2015). *The Philosophical Foundations of Management Thought*. Lanham: Lexington Books. Un resumen en: Joullié, J.-E. (2016). The Philosophical Foundations of Management Thought. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 157-179. Su enfoque no consiste en revisar sistemáticamente todas las teorías de la dirección, sino en presentar algunos autores a quienes asigna una determinada corriente filosófica. El trabajo es sugerente, aunque discutible en algunos puntos que convendrá explorar en otra ocasión.

cas, en algunas teorías de *dirección estratégica*. Puede considerarse también racionalista la *teoría de sistemas*, inspirada en la biología.

El *racionalismo* con sus modelos y construcciones mentales aporta ideas que pueden resultar interesantes para establecer enfoques lógicos y objetivos, dejando de lado emociones y prejuicios personales. Promueve definiciones claras de objetivos y estrategias y facilita la transparencia y la rendición de cuentas. Sin embargo, tiene muchas limitaciones; una de ellas es la reducción de la dirección a un conjunto de pasos lógicos, con excesiva rigidez, que dificulta adaptarse a situaciones complejas o cambiantes, y la dificultad para abordar áreas que exigen algo más que pasos lógicos. Más allá de estas dificultades prácticas, es necesario observar que el enfoque racionalista está basado en optimizar medios para unos fines que se toman por dados, y que en la empresa son básicamente técnicos o económicos. Para ello se emplea la capacidad humana de determinar los medios más eficaces y eficientes para unos fines dados. Es la llamada “razón instrumental o técnica”. Al limitar la reflexión a la eficacia y la eficiencia se dejan fuera la consideración ética y social de la acción, propia de otra forma de racionalidad derivada de la “razón práctica”, que busca hacer lo racionalmente más conveniente considerando la realidad en su conjunto. Reduce también la capacidad creativa e innovadora que, más allá de la racionalidad instrumental, trata de explorar nuevas ideas y enfoques.

El racionalismo contiene, pues, un reduccionismo antropológico al estimar los empleados como elementos mediales para los fines perseguidos. Esto es particularmente claro en las burocracias weberianas, dónde la consideración de las personas es funcional, reduciéndolas al rol que desempeñan, con olvido de sus necesidades. Con este reduccionismo racionalista los trabajadores están sometidos al poder de los directivos. Weber es cons-

ciente de que la burocracia es un instrumento de dominación, pero matizado por las reglas que rigen la burocracia, que evitan utilizar el poder de modo arbitrario. Con todo, el racionalismo permite añadir alguna regla ética, como Fayol que añade un trato equitativo, como parte del planteamiento lógico-racional.

El enfoque *empirista*, con su fundamentación en datos tangibles, aparece en otra teoría pionera de la dirección: la denominada *organización científica del trabajo* propuesta por Frederick W. Taylor, con su sistema de programación y control de métodos y tiempos, así como en el método de trabajo introducido por Henry Ford basado en líneas de ensamblaje. Estas dos teorías entrañan un ethos caracterizado por una *visión mecanicista* de la actividad, al modo de las ciencias naturales siguiendo el paradigma introducido por Newton. Este “mecanicismo” ya había influido en Adam Smith, en cuya época la mecánica Newtoniana tenía gran predicamento. Taylor pudo inspirarse en Smith, quien subrayaba la eficacia productiva de la división del trabajo a través de su famoso ejemplo de la fábrica de alfileres²³.

La visión del hombre en el empirismo es muy simple, queda reducido a la observación empírica de su capacidad productiva, la cual se puede motivar a través de incentivos. Tiene, además, posibilidades de aprendizaje en su especialización. La ética no se menciona, pero implícitamente incluye pagar lo acordado, como exigencia legal (otro dato empírico a considerar) y como exigencia mínima para mantener la colaboración. Los planteamientos empiristas y mecanicistas en los albores del *management* tuvieron serias críticas de trabajadores y sindicatos por la presión recibida en la rapidez con que debían ejecutarse las tareas, así como por la monotonía, ironizadas por Charles

23 Aparece también en la visión que tiene Adam Smith de la oferta y demanda a modo de fuerzas concurrentes en el mercado y al suponer la armonía del sistema económico guiado a través de una supuesta “mano invisible”.

Chaplin en la película *Tiempos Modernos* (1936), en la que un obrero metalúrgico que trabaja apretando tuercas acaba extenuado y perdiendo la razón por el frenético ritmo de la cadena de montaje.

El empirismo es la base de la *ciencia experimental*—construida a partir de la observación de datos empíricos— y del *positivismo*. Este último postula que todo conocimiento genuino deriva de la interpretación de datos “positivos”, significando con ello información cualitativa o cuantitativa percibida sensorialmente y verificable, lo cual es proporcionado por la ciencia. Una de las primeras teorías de dirección en la que se aplican las ciencias sociales, en línea con el positivismo, es la llamada *Escuela de relaciones humanas*, a principios de la década de 1940²⁴, que más tarde daría lugar a un conjunto de teorías psicosociológicas basadas en el estudio científico del *comportamiento humano en la organización*. Estas teorías surgieron en contraste con la visión mecanicista de la organización, poniendo de relieve que en los trabajadores hay factores y motivaciones humanos que influyen en la productividad que van más allá de los incentivos económicos. cualitativos y sobre todo cuantitativos. Desde mediados del siglo pasado se han añadido otras teorías positivistas para la dirección de empresas.

Con su enfoque en la evidencia empírica y su cuantificación como base de conocimiento, el positivismo puede ayudar a tomar decisiones fundamentadas en hechos concretos en lugar de opiniones o suposiciones. El ethos generado por el positivismo

24 Incluyen un conjunto de teorías desarrolladas por psicólogos enfocados al estudio de organizaciones. Algunos psicólogos ya habían mostrado interés en algunos aspectos de las organizaciones desde finales del siglo XIX, pero fue en la década de 1940 cuando empezaron a tener influencia en el modo de dirigir empresas (Carpintero, H. (2017). History of Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(1), 1-5).

lleva a la investigación empírica, al análisis de datos, la experimentación y medición, y con ello a una gestión rigurosa en la medida que responde a datos empíricos. Este enfoque, por otra parte, se presta a la medición y el seguimiento del rendimiento empresarial; esto fomenta el uso de métricas e indicadores para evaluar el desempeño y, en general, el uso de las ciencias sociales en la dirección de empresas.

La ciencia es, sin duda, relevante para determinados aspectos de dirección de empresas. Sin embargo, la complejidad empresarial, la incertidumbre y otros factores contextuales no siempre son reducibles a datos empíricos, y menos a cifras. Puede haber factores subjetivos y cualitativos difíciles de objetivar. También suele ser difícil de medir la innovación, la creatividad y la toma de riesgos estratégicos.

La reducción positivista es especialmente grave cuando se aplica a personas, cuya riqueza interior no se deja encerrar en un conjunto de datos positivos. Las personas, así como las relaciones humanas y sociales son bastante más que estadísticas. Por lo demás, una empresa demasiado enfocada a indicadores puede conducir a una mala gestión en la medida en que los empleados están más pendientes de los indicadores y de los incentivos asociados a ellos que de trabajar bien.

Dirigir exclusivamente por un ethos positivista, dificulta adaptarse a situaciones nuevas o inesperadas si están fuera de la exploración empírica. Por todo ello, no parece que la tarea directiva de dirigir empresas sea una ciencia aplicada, basada en la observación empírica, aunque tampoco es solo “un arte”. Más bien se diría que es una profesión que requiere ciencia y arte, al mismo tiempo²⁵. Mintzberg afirmará que el *management*

25 Por ejemplo, Gao, F. (2008). Is management science or art? *Systems Research & Behavior*

requiere ciencia, pero también oficio (experiencia) y arte (intuición, creatividad y visión)²⁶. Drucker parece sintetizar estos elementos al afirmar que el *management* es una práctica, como señalábamos en la introducción.

El *positivismo lógico*, llamado también empirismo lógico y neopositivismo, amplía el positivismo a un profundo tratamiento lógico-formal. Fue desarrollado por un conjunto de filósofos del llamado “Círculo de Viena”, desarrollada en Europa entre las dos grandes guerras, quienes se centraron en la lógica, eliminando toda clase de afirmaciones filosóficas que no pudieran ser verificadas empíricamente. Mientras que, para el positivismo, únicamente los datos empíricos y la ciencia serían relevantes, el positivismo lógico va todavía más lejos al considerar que la fuente exclusiva de todo conocimiento genuino sería una inferencia lógica a partir de hechos observables. El conocimiento se limitaría, pues, a hallazgos “positivos” interpretados a través de la razón y la lógica²⁷. Al reducir sistemáticamente todo el conocimiento humano a fundamentos lógicos y científicos y rechazar todo enunciado que no sea puramente formal (matemáticas y lógica) o susceptible de verificación empírica excluye la metafísica o la ética como modos de conocimiento por no tener una base fáctica. Los valores individuales y sociales, así como los juicios

ioral Science, 25(1), 125-136; Peroff, N. C. (1999). Is Management an Art or a Science? *Emergence*, 1(1), 92-109 y Martin, R. L., & Golsby-Smith, T. (2017). Management Is Much More Than a Science. The limits of data-driven decision making. *Harvard Business Review. Analytic Services*. [https://hbr.org/2017/09/management-is-much-more-than-a-science\(September-October\);](https://hbr.org/2017/09/management-is-much-more-than-a-science(September-October);).

26 Mintzberg, H. (2011). *Managing*. San Francisco: Barrett and Koehler. Ver también, Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do — and Can Do Better*. San Francisco: Berrett-Koehler.

27 Según esta postura, todo conocimiento genuino es o bien positivo —a posteriori y derivado exclusivamente de la experiencia de los fenómenos y de sus propiedades y relaciones— o bien verdadero por definición, es decir, analítico y tautológico

morales no tendrían más que un significado emocional²⁸. Hay una separación radical entre hechos observables, y procesables lógicamente, y valores subjetivos.

Uno de los seguidores del positivismo lógico en dirección de empresas es Herbert Simon, quien explícitamente así lo declara²⁹. Hizo contribuciones significativas en la toma de decisiones, siendo crítico con la teoría económica neoliberal con su racionalidad ilimitada para valorar preferencias y su orientación a maximizar beneficios. En su lugar, este autor asume que el decisor tiene una racionalidad limitada y propone buscar resultados satisfactorios, sin pretender maximizar, ya que no puede conocer todo y, además, se han de afrontar incertidumbres. Su crítica está bien fundamentada, pero en su enfoque, siguiendo el positivismo lógico, Simon reduce la ética a los valores subjetivos del decisor y considerar las personas como parte integrante de la organización, a las que están vinculadas por su racionalidad limitada y los incentivos aplicados. Así cambia el “hombre económico” de la teoría económica neoclásica por el “hombre organización”. Dentro del positivismo lógico, aunque de modo implícito, se situaría también la escuela denominada “Ciencia de la dirección” (*Management Science*).

El positivismo lógico presenta un gran rigor en el procesamiento lógico de datos, pero sobre él se ciernen las limitaciones mencionadas al considerar el positivismo. Adolece, además, de una separación radical de hechos y valores, cuando en realidad no existen hechos puramente empíricos sino situaciones reales con diversos contenidos: técnicos, sociales y morales. El positivismo lógico, que tuvo gran influencia en

28 En esto último se basa el emotivismo ético del estadounidense Stevenson, C. L. (1971). *Ética y lenguaje*. Buenos Aires: Paidós.

29 Simon, H. (1947[1976]). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (3rd ed.). New York: The Free Press, cap. III.

el siglo XX, ha sido severamente criticado, por filósofos de la ciencia, como Karl Popper³⁰ y Thomas Kuhn³¹. Por su parte, el reconocido pensador y catedrático de Harvard, Hilary Putnam³², considera inaceptable la dicotomía hechos-valores desde la filosofía de la mente y por los sinsentidos a los que llevaba el rechazo de la metafísica y la ética. Alasdair MacIntyre³³ hizo una certera crítica del emotivismo ético, a menudo asociado al positivismo lógico, como forma cultural extendida que impide el diálogo sobre las costumbres sociales, al tiempo que abogaba por la vuelta de la ética de la virtud en la tradición aristotélica.

El *pragmatismo* ha sido también muy influyente. Enfatiza la obtención de resultados prácticos y beneficios tangibles, sin importarle mucho asumir cualquier teoría. A diferencia del positivismo lógico, el pragmatismo no ve ninguna diferencia ontológica entre hechos y valores. Los pragmatistas entienden que las decisiones de negocios entrañan ética, pero una ética reducida a aquello que nos importa como humanos, al margen de toda fundamentación y sin explicar qué significa ser humanos. Lo relevante en la acción es lograr unos resultados que sean de utilidad. Aplicado a la empresa, este pragmatismo utilitario se focaliza en encontrar soluciones prácticas y efectivas para los problemas y desafíos empresariales con una implementación rápida y efectiva, en lugar de quedarse atrapados en un análisis excesivo. Eso lleva a tomar decisiones focalizadas a generar valor, aumentar la rentabilidad y mejorar el rendimiento de la

30 Popper, K. 1934 [2002]. *The Logic of Scientific Discovery*. London-New York: Routledge.

31 Kuhn, T. S. 1962 [2012]. *The Structure of Scientific Revolutions* (4th ed.). Chicago: Chicago University Press.

32 Putnam, H. (2002). *The collapse of the fact/value dichotomy and other essays*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

33 MacIntyre, A. (1981 [2013]). *After Virtue* (3rd ed.). New York: Bloomsbury Academic.

empresa. Por lo demás, lleva a adaptarse a circunstancias cambiantes y favorece la flexibilidad con vistas a los resultados.

Quizá por este enfoque en los resultados y el énfasis en adaptarse al cambio, el pragmatismo ha tenido bastante éxito en dirección de empresas, especialmente en el campo de la *decisión estratégica*, pero también en otras áreas. Cuadra bien con la necesidad empresarial de tener que hacer frente a nuevos desafíos y la necesidad de alcanzar resultados tangibles en un entorno competitivo y cambiante.

Es también pragmatista el llamado *Neoinstitucionalismo* que aboga para que las empresas adopten una estructura y un comportamiento afines a las instituciones de su entorno. También lo es la *teoría de la contingencia*, según la cual la eficacia de las acciones de gestión depende del contexto en el que se aplican, y, por ello, las estructuras y prácticas directivas, el modo de liderar y las estrategias de gestión adoptadas han de ser flexibles. Desde el pragmatismo han surgido también modos de dirección dinámica, que se ajustan a las demandas sociales de cada momento. Muchas prácticas de corte ético añadidas a la actividad de la empresa responden a esta dirección dinámica. Entre ellas, la incorporación como actividades de *responsabilidad social y sostenibilidad* o *programas de cumplimiento*. Responde al pragmatismo en la medida que se hacen con vistas a la reputación y, en definitiva, a la cuenta de resultados.

No cabe duda que existen entornos cambiantes y que las empresas han de afrontar continuos desafíos, pero es cuestionable dirigir sólo pensando en los resultados y actuar por simple adaptación, olvidándose de otras referencias. La falta de fundamentos y de una adecuada reflexión puede llevar a análisis superficiales y a tomar decisiones impulsivas, que no consideran todas las consecuencias de la acción, y que a menudo cortoplacistas,

en perjuicio de objetivos y estrategias a largo plazo. La visión ética del pragmatismo es muy vaga y fácilmente conduce al relativismo ético. En definitiva, el pragmatismo, aunque aporta sentido práctico, siempre necesario en la empresa, carece de unos sólidos principios rectores que den consistencia y guíen la calidad ética de la dirección. Los principios éticos dan calidad moral al necesario sentido práctico de un buen directivo.

En resumen, las teorías de la dirección citadas, junto a otras no explicitadas aquí por razones de espacio, contienen elementos interesantes, pero su visión del hombre y de la empresa con frecuencia es bastante reduccionista. Su ethos incluye, además, como elemento central lo que podríamos llamar “lógica del interés”. Un interés directamente económico en las teorías ingenieriles de principios de siglo o indirecto en las teorías del comportamiento humano en la organización básicamente enfocados a motivación y satisfacción de los empleados con vistas a los resultados económicos. Algunos estudios más recientes han añadido la importancia de encontrar crecimiento personal y significado en el trabajo, también en relación con el desempeño y últimamente fijándose en su influencia en la cuenta de resultados. La ética, cuando se considera, es generalmente extrínseca a la dinámica económica, limitada a aportar restricciones a la búsqueda del beneficio; en ocasiones más que normas éticas son regulaciones legales o demandas sociales.

La pregunta que surge es si hay alternativa a estos enfoques y si se puede lograr una dirección que priorice el valor de lo humano. En esta búsqueda se ha propuesto una dirección humanista de la empresa.



❧ 2. LA DIRECCIÓN HUMANISTA

El término *humanismo* hunde sus raíces en la *humanitas*, introducida por el estadista romano Marco Tulio Cicerón, quien presenta esta noción como un ideal educativo y político, significando el desarrollo de la virtud humana, en todas sus formas y en su máxima extensión³⁴. En el Renacimiento, la noción de humanismo se aplicó a un movimiento artístico y cultural enfocado a recuperar la tradición artística e intelectual clásica grecolatina y en exaltar la dignidad y potencial creativo del ser humano. Ya en el siglo XX, el término “humanismo” es utilizado en ciencias sociales para dar centralidad a lo humano y, como en el Renacimiento, ensalzando el valor intrínseco y la capacidad productiva del hombre desde diversas perspectivas filosóficas³⁵. Aquí nos referiremos a humanismo para significar *la centralidad y dignidad del ser humano y su desarrollo en la vida socioeconómica y político-social, así como su primacía sobre las cosas*³⁶.

34 *Britannica*, voz “Humanism”: <https://www.britannica.com/topic/humanism/The-English-humanists>.

35 Incluyen autores vinculados al cristianismo (Werner Jaeger, Jacques Maritain), el marxismo (Erich Fromm, Rodolfo Mondolfo, Aníbal Ponce), el existencialismo (Jean Paul Sartre; Martin Heidegger), a la fenomenología (Wilhelmus Luijpen) y al pragmatismo (Ferdinand Schiller).

36 Amplia uno de los significados de humanismo dado por la RAE, que lo define como: “Doctrina o actitud vital basada en una concepción integradora de los valores humanos” <https://dle.rae.es/humanismo?m=form>. Acceso 30 de noviembre de 2023.

2.1 Antecedentes de la dirección humanista de la empresa

En dirección de empresas, el concepto de dirección humanista fue empleado por algunos estudiosos, al menos desde los años 1970, para distinguir un conjunto de teorías que tomaban en consideración a las personas más allá de su capacidad “mecánica” de producir, basándose en estudios del comportamiento humano con técnicas psicológicas. A finales de los años 1980, Daley³⁷ definía la dirección humanista como la que pone medios tanto para mejorar la productividad como para desarrollar el potencial humano. Ese enfoque daba respuesta a una demanda social y producía satisfacción en el trabajador. Daley clarificaba también que esta gestión “es esencialmente conductista y se centra principalmente en la motivación humana (para la acción)”³⁸ (1986, p. 131). Anteriormente, Carroll Swart³⁹ había descrito la praxis de la dirección humanista como cambios organizativos en los que los gerentes pueden obtener mayor motivación, moral, satisfacción y productividad de los empleados principalmente a través de la “ampliación de tareas” (agregando actividades adicionales dentro de la función existente). Sin duda, este tipo de gestión es más humanista que otras basadas en la mecanización del trabajo⁴⁰. Se prestaba atención a algunos aspectos humanos, aunque con el único objetivo de mejorar la productividad. Más adelante, se amplió la consideración de lo humano con otros aspectos, como la cultura empresarial, la participación y el empoderamiento. Esto ampliaba la perspectiva humanista, aunque sin llegar a contemplar a las personas en su integridad y valor intrínseco.

37 Daley, D. M. (1986). Humanistic Management and Organizational Success: The Effect of Job and Work Environment Characteristics on Organizational Effectiveness, Public Responsiveness, and Job Satisfaction. *Public Personnel Management*, 15(2), 131-142.

38 *Ibidem*, pág. 131.

39 Carroll Swart, J. (1973). The Worth of Humanistic Management: Some Contemporary Examples. *Business Horizons*, 16(3), 41-50.

40 Ginzberg, E. (1982). The Mechanization of Work. *Scientific American*, 287(1), 39-47.

Es de notar que, en las teorías de comportamiento humano, hay al menos dos autores que proponen una psicología humanista, que lleva a ver la persona en su totalidad, con ideas muy aprovechables para una dirección humanista centrada en la persona. Uno de ellos es Abraham Maslow⁴¹, quien sugiere un enfoque holístico para comprender la motivación humana con una pirámide de necesidades que incluye la autorealización como una necesidad superior. Considera también que la búsqueda espiritual es parte integral de la psique humana. Una autorealización, por cierto, centrada en el “yo”, de tintes subjetivistas, y no en lo que constituye plenitud humana⁴². Otro es Frederick I. Herzberg⁴³, quien señala la necesidad de fijarse en fuentes de motivación ubicadas internamente, y relacionadas con la satisfacción por el trabajo, las cuales son más profundas que las habituales.⁴⁴ Muy interesante es también la visión de Viktor Frankl⁴⁵, con su énfasis en la búsqueda de sentido en la vida humana y la voluntad de significado como motivación humana primordial, aunque, hasta ahora, ha sido muy poco considerada en dirección de empresas.

41 Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.

42 Acevedo, A. (2018). A Personalistic Appraisal of Maslow's Needs Theory of Motivation: From “Humanistic” Psychology to Integral Humanism. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 741-763.

43 Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.

44 Otros dos destacables autores de psicología humanista apenas han sido tenidos en cuenta en teorías de la dirección. Uno es Carl Rogers, quien estudia la importancia de un crecimiento personal saludable: Rogers, C. (2004). *El proceso de convertirse en persona* (17^a ed.) Barcelona: Paidós. El otro es Viktor Frankl, que sugiere que la persona es una totalidad unitaria con esferas entrelazadas, de contenido físico, psíquico y espiritual, y en busca de sentido para la vida Frankl, V. (1991). *El hombre en busca de sentido* (10th ed.). Barcelona: Herder; Frankl, V. E. (1967). *Psychotherapy and Existentialism: Selected Papers on Logotherapy*. New York: Simon and Schuster; Frankl, V. E. (1991). *Man's Search for Meaning. An introduction to logotherapy* (I. Lasch, Trans. 4th ed.). Boston, MA: Beacon Press; Frankl, V. E. (1986). *La idea psicológica del hombre*. Madrid: Rialp.

45 *La idea psicológica del hombre, cit. y Frankl, V. E. (1969[2014]). The Will to Meaning. Foundations and Applications of Logotherapy*. New York: Penguin.

Más amplia es la perspectiva de Juan Antonio Pérez López (1934-1996)⁴⁶, quién refiriéndose a la dirección de empresa, se refería a un “modelo antropológico”, con el que trataba de superar otros modelos de gestión que denominaba “mecanicistas” o “psico-organicistas”. En este modelo, en el que, según él, no pretendía hacer filosofía⁴⁷, presenta quien toma de decisiones como alguien que actúa con libertad, con una racionalidad amplia –no limitada a la instrumentalidad–, y que presenta diversos tipos de motivaciones incluida la que denomina “motivación trascendente” referida a los efectos de la acción en los demás. Habla también de “virtualidad” significando fuerza interior para actuar con motivación trascendente. Con este planteamiento trata de aunar ética y eficiencia, considerando también el crecimiento interior de quien toma decisiones en la empresa.

2.2 El movimiento actual a favor de la dirección humanista

La idea de dirección de empresas con sentido humanista ha estado presente en los valores fundaciones en algunas empresas de dirección empresas, al menos desde la segunda mitad del siglo XX. Entre ellas se encuentra el *IESE Business School*, fundado en 1958, uno de cuyos ejes, según afirma la web corporativa de esta institución, es “la centralidad de la persona, con la ética y la responsabilidad social que conlleva”⁴⁸. En 1986 se creó el *Instituto Empresa y Humanismo* dentro de la Universidad de Navarra, a fin de promocionar el humanismo dentro de la empresa⁴⁹.

46 Pérez-López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp; Pérez-López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp. Ver también, Alcazar, M. (2020). Personas y Organizaciones: Introducción a la Teoría General de Sistemas de Juan Antonio Pérez López. *Studia Poliana*, 22, 71-110.

47 Pérez-López (1991), cit. pp 20-21.

48 <https://www.iese.edu/es/conoce-iese/mision-valores/>. Acceso el 16 de noviembre de 2023.

49 <https://www.unav.edu/web/instituto-empresa-y-humanismo/actividades>. Acceso el 16 de noviembre de 2023.

En otro ámbito, en la primera década del siglo actual surge una idea renovada de dirección humanista, que se presenta como un auténtico desafío para lograr una mayor calidad moral en la gestión, crecimiento humano de las personas y organizaciones más eficientes.⁵⁰ Surge así un movimiento a favor del humanismo directivo (*Humanistic Management*), que incluye ya numerosas publicaciones⁵¹, también algunas de corte cristiano⁵².

50 Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.

51 Rosanas, J. (2008). Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 447-462; Rocha, H., & Miles, R. (2009). A Model of Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 445-462; Melé, D. (2009). Editorial Introduction: Towards a More Humanistic Management. *Journal of Humanistic Management*, 88(3), 413-416; Melé, D., Argandoña, A., & Sanchez-Runde, C. (2011). Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 1-4; Pirson, M. A., & Turnbull, S. (2011). Toward a More Humanistic Governance Model: Network Governance Structures. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 101-114; von Kimakowitz, E., Spitzack, H., Pirson, M., Dierksmeier, C., & Amann, W. (eds.). (2011). *Humanistic Management in Practice*. New York: Palgrave Macmillan; Acevedo, A. (2012). Personalist Business Ethics and Humanistic Management: Insights from Jacques Maritain. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 197-219; Melé, D. (2012). The Firm as a “Community of Persons”: A Pillar of Humanistic Business Ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101; Melé, D. (2013). Antecedents and current situation of humanistic management. *African Journal of Business Ethics*, 7(2), 10-19; Pirson, M., Steinvorh, U., Largacha-Martinez, C., Dierksmeier, C., & J.R. Mulryne (eds.). (2014). *From capitalistic to humanistic business*. New York: Palgrave-Macmillan; Calleja, R., & Melé, D. (2017). Valero’s “Enterprise Politics”: a model of humanistic management and corporate governance. *Journal of Management Development*, 36(5), 644-659; Pirson, M. (2017). *Humanistic Management. Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press; Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55; Wagner-Tsukamoto, S. (2018). For Humanistic Management and Against Economics. *Business & Society Review*, 123(3), 459-488; García-de-la-Torre, C. A., Arandia, O., & Vázquez-Maguirre, M. (Eds.). (2021). *Humanistic Management in Latin America*: Routledge; Dion, M., Freeman, R. E., & Dmytryiev, S. D. (eds.). (2022). *Humanizing Business. What Humanities Can Say to Business*. Cham, Switzerland: Springer; Domingo, V., & Melé, D. (2022). Re-Thinking Management: Insights from Western Classical Humanism: Humanistic Management: What Can We Learn from Classical Humanism? *Humanistic Management Journal*, 7(1), 1-21; Hartman, E. (2022). An Aristotelian Conception of Humanistic Business. In M. Dion, R. E. Freeman & S. D. Dmytryiev. (Eds.), *Humanizing Business. What Humanities Can Say to Business* (pp. 17-31). Cham, Switzerland: Springer.

52 Melé, D., & Dierksmeier, C. (Eds.). (2012). *Human Development in Business. Values*

Se han organizado conferencias académicas internacionales, se edita una revista de investigación especializada – el *Humanistic Management Journal*–, y se observa también una aceptación práctica, más o menos explícita. Este nuevo humanismo directivo se caracteriza por dar centralidad a lo humano y priorizando a las personas en su dignidad, bienestar y desarrollo sobre los resultados, aunque buscando también toda la eficiencia posible, pero sin absolutizarla.

El movimiento de dirección humanista surge en oposición al *economicismo*, una postura ideológica que valora todas las realidades empresariales –incluso las personas– exclusivamente, o principalmente, en términos económicos. El humanismo empresarial, por el contrario, defiende, en primer lugar, la exigencia moral de no cosificar a las personas. Tiene sentido porque, como señalaba Kant⁵³, las cosas tienen precio, mientras que las personas tienen dignidad⁵⁴, esto es, un valor intrínseco que va más allá de toda valoración económica. A la conclusión de no cosificar a las personas, aunque desde diferentes premisas, llega también el personalismo filosófico, y en particular el inspirado en la tradición cristiana. En este sentido Juan Pablo II afirma: el hombre “no es una «cosa» o un «objeto» del cual servirse; sino que es siempre y sólo un «sujeto», dotado de conciencia y de libertad, llamado a vivir responsablemente en la sociedad y en la

and Humanistic Management in the in the Encyclical «Caritas in Veritate». New York: Palgrave – MacMillan; Melé, D., & Schlag, M. (Eds.). (2015). *Humanism in Economics and Business. Perspectives of the Catholic Social Tradition* (Vol. <https://www.springer.com/gp/book/9789401797030>). Dordrecht, Heidelberg, Germany: Springer.

53 Kant puede estar inspirado por los estoicos que distinguían entre *pretium* and *dignitas*. Vid, p.e., Séneca, *Cartas morales a Lucilio*, 71, 33.

54 “En el reino de los fines todo tiene o bien un precio o bien una dignidad. En el lugar de lo que tiene precio puede ser colocado algo *equivalente*; en cambio, lo que está por encima de todo precio y no se presta a equivalencia alguna, eso posee una dignidad.” (I. Kant (2002), *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* [A 77]. Barcelona: Alianza, pp. 123-4.

historia, ordenado a valores espirituales y religiosos.”⁵⁵ Añade: “A causa de su dignidad personal, el ser humano es *siempre un valor en sí mismo y por sí mismo* y como tal exige ser considerado y tratado. Y, al contrario, jamás puede ser tratado y considerado como un objeto utilizable, un instrumento, una cosa.”⁵⁶ (Énfasis en el original)⁵⁷. En realidad, el humanismo empresarial, como veremos más adelante, no se limita al aspecto negativo de no cosificar las personas, respetando su dignidad; busca también que tengan un trabajo digno y con sentido y que puedan crecer como personas a través de su trabajo o actividad en la empresa; y todo ello con eficiencia.

El movimiento de dirección humanista, habiendo supuesto un gran avance, tiene también dificultades prácticas debido a la visión conceptual que algunos de sus proponentes le otorgan, como limitado a proteger la dignidad humana y promover el bienestar humano⁵⁸, o tomando una postura ecléctica en su fundamentación filosófica⁵⁹. Esta posición, aunque tiene la ventaja de dar cabida a diferentes perspectivas y a que participen un mayor número de personas, introduce ambigüedad. Gius-

55 Juan Pablo II (1988), *Chritifideles laici*, sobre los fieles laicos n. 5. En vatican.va.

56 *Ibidem*, n. 37.

57 Está en línea con el humanismo personalista de la Constitución Pastoral *Gaudium et spes* (n. 27), del Concilio Vaticano II, que defiende “el respeto al hombre, de forma de cada uno, sin excepción de nadie, debe considerar al prójimo como otro yo,” lo cual lleva a condenar las “condiciones laborales degradantes, que reducen al operario al rango de mero instrumento de lucro, sin respeto a la libertad y a la responsabilidad de la persona humana.” www. En vatican.va.

58 Por ejemplo, Pirson, M. (2017). *Humanistic Management. Protecting Dignity and Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press; Dierksmeier, C. (2016). What is ‘Humanistic’ About Humanistic Management? *Humanistic Management Journal*, 1(1), 9–32, p. 22.

59 Así, Dierksmeier afirma: “el concepto de dirección humanista no depende de ninguna fe o convicción religiosa, ya que, lo que es más importante, también desde premisas agnósticas y ateas los principios esenciales de la gestión humanista también pueden ser respaldados y adoptados” (Dierksmeier, C. (2016), cit., p. 26).

tiniani, que ha estudiado con detalle las diferentes formas de humanismos que constituyen la tradición occidental, concluye que es posible una conexión entre los diferentes tipos de humanismo, como sugiere el uso común del término, pero “agrupar todos humanismos juntos es claramente incorrecto”⁶⁰.

Esto sugiere la necesidad de añadir al humanismo una determinación que lo especifique, y eso es precisamente lo que sugerimos aquí, sugiriendo un *humanismo personalista*.



60 Giustiniani, V. R. (1985). *Homo, Humanus, and the Meanings of 'Humanism'*. *Journal of the History of Ideas*, 46(2), 167-195, p. 184.

❖ 3. EL ENFOQUE DE LA FILOSOFÍA PERSONALISTA

Emmanuel Mounier (1905-1950) encontró en la noción de *persona* una base para un renovado humanismo, personalista-comunitario, que difundió principalmente a través de la revista *Espirit*, cofundada con Jean Lacroix (1900-1986), desde la cual luchó contra la deshumanización de la sociedad de su tiempo⁶¹. Una sociedad fuertemente materializada, que reducía el conocimiento al proporcionado por la ciencia, con un clima cultural dominado por un fuerte individualismo que impregnaba un capitalismo radical, junto la presencia de ideologías que propugnaban la lucha de clases y colectivismos totalizantes⁶². En el pensamiento de Mounier el concepto de persona supera tanto un individualismo radical, que no considera la sociabilidad del ser humano, como las visiones colectivistas en las cuales el individuo humano queda diluido. Su enfoque, en el que tomó algunos temas y términos utilizados previamente por Jaques Maritain (1882-1973)⁶³, entraña una filosofía,

61 Mounier, E. (1967[1938]). *Manifiesto al servicio del personalismo*. Madrid: Taurus.; (2001 [1952]); Mounier, E. *Personalism* Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press; Mounier, E. (2002). *Personalismo, Antología Esencial*. Salamanca: Sígueme.

62 Desde la revista *Spirit*, Mounier luchó por un personalismo, centrado en la persona, entendida como algo real, concebida como unidad existencial de cuerpo y espíritu, capaz de interiorizar los determinismos físicos, históricos y económicos y superarlos con libertad. Defendió una libertad individual acompañada de sentido comunitario. Desde esta perspectiva, Mounier animó a cambiar las estructuras políticas, adecuándolas a un mundo en el que se creyese y viviese de verdad que los seres humanos somos personas y no objetos.

63 El pensador francés Jaques Maritain había trabajado en la rehabilitación del tomismo, profundizando en la noción de persona y, relacionada con ella, el bien común (Maritain,

aunque Mounier no pretendió desarrollar un verdadero sistema filosófico, sino algo eminentemente práctico. Con todo, dejó interesantes perspectivas que serían proseguidas por filósofos posteriores⁶⁴ quienes, desde diversas perspectivas, sí desarrollarán sólidos sistemas filosóficos⁶⁵.

3.1 La persona, un “ser subsistente” con “subjetividad”

Los filósofos personalistas, aun con distintos matices, coinciden en tomar como piedra angular de su arquitectura conceptual la noción *persona*, la cual encierra una gran riqueza antropológica. Las raíces de esta noción pueden rastrearse en la antigüedad greco-romana⁶⁶, denotando la singularidad de cada individuo humano, pero la noción filosófica de persona fue introducida por la teología cristiana en el siglo IV⁶⁷ y continuada en la alta Edad Media. En el siglo VI, el filósofo Boecio definió persona como “substancia individual de naturaleza racional”, la cual es

J. (1968/[1947]). *Persona y Bien Común*. Buenos Aires: Club de Lectores). Había también propuesto un humanismo integral: Maritain, J. (1999[1936]). *Humanismo integral: problemas temporales y espirituales de una nueva cristiandad* (traducción y prólogo Juan Manuel Burgos, Trans.). Madrid: Palabra.

64 Burgos, J. M. (2004). *El personalismo. Temas y autores de una filosofía nueva* (2ª ed.). Madrid: Palabra; Burgos, J. M. (2012). *Introducción al personalismo*. Madrid: Palabra.

65 Algunos personalistas como Jaques Maritain, Maurice Nédoncelle, Robert Spaemann, Romano Guardini, Gabriel Marcel y Julián Marías (en su última etapa) se sitúan en la tradición metafísica aristotélica-tomista. En esta línea, pero con características propias, es también destacable, el filósofo español Leonardo Polo. Otros autores, llamados filósofos del diálogo, se centra en la relación interpersonal “yo-tú”, como Martin Buber. Otro grupo de autores, aúnan esta metafísica con elementos de la fenomenología de Edmund G. A. Husserl (1859-1938). Entre ellos, Dietrich von Hildebrand, Roman Ingarden, Edith Stein, Max Scheller y Karol Wojtyła.

66 Etimológicamente el término persona procede del latín *persona*, ‘máscara del actor’, y éste del etrusco *phersu* [*phersu*]. Se relaciona con la palabra griega *πρόσωπον* [*prósōpon*]), que también significaba máscara de actor, con una idea de singularidad de cada individuo.

67 Concretamente, en el contexto de los estudios trinitarios y cristológicos.

aceptaba por Tomás de Aquino (1225-1274)⁶⁸. En términos parecidos, este último afirmará también que “persona es el subsistente distinto en naturaleza racional.”⁶⁹ Conviene notar que esta definición, de contenido es eminentemente filosófico, se distingue la naturaleza racional y *ser persona*. Esto último implica ser alguien individual, con una entidad propia. Persona expresa el carácter de “*ser subsistente*” de cada uno, esto es, alguien que es en sí mismo; que tiene una existencia propia y distinta de otros seres.

En el siglo XVII la noción de persona perdería su contenido ontológico, dando un vuelco psicológico, preparado por el nominalismo de Guillermo de Ockham (c.1285-1347) más de dos siglos antes. René Descartes (1596-1650), con su “*cogito ergo sum*” (clave del racionalismo), divide el ser personal en la *res cogita* (la cosa pensada) que sería la mente, y la *res extensa* o material que sería el cuerpo, al que ve como instrumento de la mente. De este modo, sustituye la persona por el “yo”, o autoconciencia de estar pensado. También en el empirismo, la noción de persona pierde la consideración de ser subsistente. En este sentido, John Locke (1632-1704), considerado como el padre del empirismo y del liberalismo político, solo acepta como real lo captado por los sentidos. Habla de la persona, pero ya no indica un ser o modo de ser, sino de la continuidad de la conciencia de un sujeto⁷⁰.

Immanuel Kant (1724-1804) recuperó el término “persona” con un sentido ontológico para designar a aquel que es un fin en sí y está dotado de dignidad. También hay precedentes del

68 (*Rationalis naturae individua substantia*) (citado por Tomás de Aquino en *Suma Teológica*, I, q.29 a.1, o.1 y en *Suma Teológica*, I, q.29, a.3).

69 Tomás de Aquino, *De Potentia*, q. 9, a. 4, in c.

70 En efecto, Locke sugiere que lo que determina que una persona sea la misma a través del tiempo, es la capacidad de reconocerse en experiencias pasadas, es decir, la continuidad de la conciencia.

personalismo en Søren Kierkegaard (1813-1855), quién con su existencialismo abierto al ser personal, retorna a la persona y a su libertad. Más adelante, Martin Heidegger (1889-1976), criticará el racionalismo cartesiano con el subsiguiente olvido del ser.

Los personalistas modernos critican la sustitución la persona por el “yo” impuesta por la filosofía moderna y asumen que la persona es un ser subsistente. La mayoría de los pensadores personalistas modernos⁷¹ asumen, pues, una *filosofía realista*, considerando que el mundo físico tiene en sí mismo una existencia independiente de la mente y puede ser conocido a través de nuestros sentidos y capacidades mentales⁷². En esta línea coinciden con Tomás de Aquino en que “el ser pertenece a la misma constitución de la persona”⁷³. Este enfoque, en línea con Aristóteles y Aquino, da importancia a los sentidos y a la razón, pero en un sentido más amplio que el empirismo –y su derivación positivista– y el racionalismo. Afirman que la realidad se encuentra en el mundo sensible y que la experiencia sensorial es necesaria para llegar al conocimiento. También es necesaria la razón, pero ésta no está encerrada en sí misma, como en el ra-

71 Incluyendo Jaques Maritain, Maurice Nédoncelle, Robert Spaemann, Karol Wojtyła y Leonardo Polo, entre muchos otros.

72 De este modo, entienden que la realidad en sus claves estructurales puede captarse intelectualmente. Este enfoque está en línea con la tradición aristotélica-tomista, que en esencia consiste en aceptar que los objetos tienen una existencia independiente del sujeto que lo observa. Como Aristóteles, da importancia a los sentidos y a la razón, pero en un sentido más amplio que el empirismo –y su derivación positivista– y el racionalismo. La realidad se encuentra en el mundo sensible y la experiencia sensorial es necesaria para llegar al conocimiento. También es necesaria la razón, pero ésta no está encerrada en sí misma, como en el racionalismo, sino que es capaz de conocer la realidad a través de los sentidos y la experiencia práctica, llegando a la abstracción, que permite conocer la realidad más allá de los datos sensibles. Acepta construir modelos mentales para explicar fenómenos sensibles y para hacer ciencia, pero evita confundir esos modelos con la realidad. Así el hombre, en modo alguna se reduce a *homo oeconomicus*, *homo faber* o *homo sociologicus*.

73 Tomás de Aquino en *Suma Teológica*, III, q. 19, a. 1, ad. 4.

cionalismo, sino que es capaz de conocer la realidad a través de los sentidos y la experiencia práctica llegando a la abstracción, y a la formación de conceptos universales, conociendo la realidad más allá de los datos sensibles⁷⁴.

Algunos autores personalistas, como Karol Wojtyła⁷⁵, añaden que la persona es también *subjetividad*, la cual incluye las experiencias y vivencias interiores propias de cada persona. Se reconoce así el “yo” de la conciencia, central en la filosofía moderna, sin olvidar su realidad ontológica⁷⁶. De este modo se considera una *dimensión objetiva* de la persona, como un ser subsistente, y otra *dimensión subjetiva*, derivada de la conciencia del sujeto, que experimenta en su interior todo lo que hace o conoce del mundo interior y de sí mismo. En otras palabras, la noción de persona expresa, a la vez, la *realidad ontológica* de ser persona y una *subjetividad*, que considera la autoconciencia y la interioridad de las propias vivencias.

Se acepta la ciencia experimental, pero sin la radicalidad de reducir todo conocimiento a la ciencia, como hace el positivismo⁷⁷. En realidad, muchos conocimientos poseídos y tenidos

⁷⁴ Se trata de un *realismo moderado*, también llamado *realismo inmanente*, el cual se opone tanto al *realismo extremo* (como la teoría de las formas platónicas, que admite la existencia de objetos abstractos) como al *nominalismo*, que niega por completo la existencia de los universales. La filosofía personalista, como Aristóteles y Aquino, se aparta de ambos extremos: admite los universales, pero señalando que en cuanto tales, los universales no existe en el mundo, sino solamente en la mente. Pero no son solo un producto de la actividad mental, sino que tiene una base en las cosas existentes. Por sus características individuales y comunes, las cosas existentes ofrecen a la mente una base para el ejercicio de sus funciones de abstracción y generalización en conceptos universales.

⁷⁵ Wojtyła, K. ([1969]2017). *Persona y acción*. Madrid: Palabra.

⁷⁶ Es, pues, una subjetividad sin subjetivismo (Rumayor, M. (2008). Subjetividad sin subjetivismo: ¿la antropología de Karol Wojtyła en la metafísica de Tomás de Aquino? *Tópicos*, 35, 57-91).

⁷⁷ Valorar el método científico, aunque con sus limitaciones, no significa abrazar el *cientifismo*, también llamado *cientismo*, entendido como la creencia de que el método científico

por ciertos son adquiridos por vía de reflexión, intuición o por la confianza que merece quien los proporciona. En dirección de empresas, como ya se ha indicado, se utiliza la ciencia cuando es posible, pero incluye también otros conocimientos.

Con estos precedentes, el personalismo contemporáneo ha profundizado y ampliado la noción escolástica de persona. Algunos autores, como Wojtyła, han incorporado a la noción de persona la autoconciencia, tan central en la filosofía moderna, sin perder el contenido metafísico de la definición de Boecio y Aquino. De este modo, Wojtyła aúna el objetivismo de la filosofía aristotélica-tomista y la subjetividad personal tan central en la filosofía moderna.

3.2 La persona humana, radicalmente distinta de otros seres del cosmos

El personalismo defiende que existe una insalvable distinción entre las cosas, que forman el cosmos, y las personas. En esta distinción, los personalistas insisten, en particular, en la radical diferencia entre la persona humana y los animales. Eso no es nuevo. Es conocida la definición aristotélica de hombre como “animal racional” –o para ser más exactos como un animal que posee *logos*, razón– la cual, siendo correcta, es vista como insuficiente por los personalistas, quienes entienden que el hombre es mucho más que un animal diferenciado, y menos aún aceptan que el hombre pueda ser considerado simplemente como “un animal muy evolucionado”. No discuten la teoría de

co, extendido a todos los campos y no solo a las ciencias naturales, es el único medio que nos permite alcanzar conocimientos fiables, como sugieren el positivismo y el neopositivismo. Con el cientifismo, los enormes desarrollos de la filosofía o la teología deberían ser excluidos del acervo de conocimientos genuinos. Por otra parte, la experiencia común atestigua que hay hechos como la amistad, el amor, la felicidad o la propia conciencia, que son irreductibles a datos empíricos.

la evolución ni sus sucesivas revisiones, sino que se fijan en la experiencia humana de poseer algo que distingue radicalmente el ser humano de los animales, que incluye la razón, pero no es sólo la razón. Los personalistas, sin negar la definición aristotélica, prefieren identificar al ser humano por ser alguien consciente de sus actos y con libertad interior que le lleva a determinar sus propios fines. Es lo que significa afirmar, como hace Spaemann, entre otros, que una persona es “alguien” y no “algo”⁷⁸.

En efecto, la persona humana es parte del cosmos, que en todo siguen leyes fisicoquímicas o biológicas perfectamente determinadas, pero lo trasciende. Ciertamente, la persona también está sometido a estas leyes por su corporeidad, pero tiene consciencia de sí misma y capacidad para seguir o no seguir los impulsos que siente al tomar decisiones: tiene capacidad autodeterminación para hacer o no hacer, para hacer “esto” o “aquello”; para aceptar o no aceptar interiormente lo que le viene impuesto desde fuera. Es una “libertad interior” que no pierden los esclavos ni las personas privadas de libertad exterior. En realidad, no solo la autodeterminación define aquello que es distintivo de la persona humana.

Por otra parte, los humanos tienen conciencia de poseer, pudiendo decir o pensar “esto es mío”, referido a cosas externas, y también a experiencias psico-somáticas, pensamientos y hábitos adquiridos⁷⁹. Por posesiones nos referimos aquí a poder usar,

78 Spaemann, R. (1996 [2000]). *Personas. Acerca de la distinción entre “algo” y “alguien”*. Traducción y estudio introductorio J. L. Barco. Pamplona: Eunsa.

79 Según Polo, en el hombre pueden distinguirse tres niveles de posesión o tenencia. El primer nivel se refiere a cosas externas (resultado de la propia actividad, adquiridas o recibidas) y corporales. El segundo nivel de posesión incluye lo pensado y otras formas de conocimiento intelectual (adquirido mediante el ejercicio de la racionalidad), en parte retenido en la memoria o formando parte de la subjetividad. En el tercer nivel se sitúan las disposiciones estables para el pensamiento y para la acción, a modo de fuerzas inte-

disfrutar y disponer de algo de modo efectivo en un sentido personal⁸⁰, que solo se refieren a objetos materiales. Particularmente importantes son los hábitos intencionalmente adquiridos, que si son buenos se denominan *virtudes*. Al menos desde Aristóteles, se distinguen dos tipos de virtudes: intelectuales y operativas. Las virtudes intelectuales facilitan la excelencia cognitiva, mientras que las virtudes operativas o morales facilitan un buen comportamiento. Aristóteles cita tres virtudes intelectuales orientadas al conocimiento teórico de la realidad: *entendimiento*, *ciencia* y *sabiduría*, y dos orientadas a la acción: el *arte*, para el conocimiento productivo y la *prudencia* (o sabiduría práctica) para conocer lo más conveniente en cada situación considerando la vida como un todo.⁸¹ Todas estas formas de posesión no son estáticas, sino que pueden modificarse a lo largo del tiempo. Las virtudes intelectuales para el conocimiento teórico se adquieren con la educación y la experiencia, mientras las del conocimiento práctico (arte y prudencia) se generan y crecen sólo con su ejercicio práctico⁸².

La distinción entre personas y cosas implica analizar las personas con categorías filosóficas específicas y no con las genéricas utilizadas para las cosas. El personalismo se refiere al “ser personal” como una categoría primordial y distinta de otros seres. Incluye, pues, una ontología de la persona, que lleva a estudiar en qué consiste “ser persona”.

riores para actuar. A estas fuerzas interiores, los filósofos griegos las llamaron hábitos, y virtudes si mejoraban como ser humano a quien las poseía (Polo, L. (2012). Tener, dar, esperar. In L. Polo (Ed.), *Filosofía y economía*, pp. 160-210. Pamplona: Eunsa).

80 En términos jurídicos, la posesión se refiere a objetos externos adquiridos mediante ocupación o accesión faltando capacidad legal de disposición de tales objetos. El sentido de posesión utilizado aquí es, pues, mucho más amplio de lo que se entiende por “posesiones” en términos jurídicos

81 Aristóteles. (1999). *Ética a Nicómaco*, VI, 1139 b 10. Trad. J. Marías y M. Araujo, 7º ed. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

82 *Ética a Nicómaco, cit.*, II, 1103 a 10-35; 1105 b 1-15.

La persona posee aquello que es propio de la naturaleza humana, y en ella tradicionalmente se distinguen dos facultades superiores: la *razón* o intelecto, que permite el conocimiento intelectual orientado a buscar la verdad y la *voluntad* guiada por la libertad, que dirige la acción a fines (bienes) conocidos por la razón. Estas facultades humanas se encuentran en cada persona, pero la persona como entidad individual se caracteriza con varias características propias de las personas y, a veces se denominan “radicales de la persona”.

Se han identificado varios “radicales de la persona” que expresan qué es “ser persona” en contraste con los animales y otros seres cósmicos. Leonardo Polo⁸³ se refiere a estos radicales como “trascendentales de la persona humana”, que expresan el “ser personal”⁸⁴. Señala cuatro: coexistencia personal, libertad personal (o trascendental), conocimiento personal y amor donal⁸⁵. Los revisaremos siguiendo parcialmente a este autor.

a) *Coexistencia personal*

Para Polo, coexistencia “designa el ser del hombre como un ser que no se reduce a existir”⁸⁶ como otros seres en el cosmos. La

83 Leonardo Polo, como otros autores personalistas subraya que el hombre es radicalmente distinto del cosmos, hasta el punto de rechazar la metafísica aristotélica del cosmos y aplicada al hombre como un caso particular. Argumenta que el hombre requiere una metafísica propia que denomina “antropología trascendental y que ha desarrollado de un modo tan innovativo como prometedor (Polo, L. (2003). *Antropología trascendental*. Vol 1: *La persona humana*, Vol 2: *La esencia de la persona humana*. Pamplona: Eunsa). Ver también, Polo, L. (2015). *Why a Transcendental Anthropology?* South Benth, IN: Leonardo Polo Institute of Philosophy Press.

84 Siguiendo a Tomás de Aquino, Polo distingue la *esencia* de la persona, que básicamente son hábitos adquiridos por cada persona, del *acto de ser*. Esto último se identifica con el ser personal.

85 *Antropología trascendental*, cit. vol. I, parte I).

86 Polo, L. (1993). *Presente y futuro del hombre*. Madrid: Rialp, p. 158). A este trascendental también lo denomina “co-ser” o “ser además”.

persona no es como un islote: existe en el mundo, está abierta al mundo y se relaciona con otros seres, buscando significado en algo que le trasciende. En este sentido cabe hablar de autotranscendencia asociada a esta coexistencia. En su coexistencia, la persona conlleva “alteridad”, descubriendo la existencia de otros seres diferentes del propio “yo”. Es un sujeto frente a otros sujetos o frente a objetos. Dicho de otro modo, la persona no existe de un modo aislado y cerrada al mundo, sino todo lo contrario, es “coexistente” con otros seres personales o materiales a los que está intencionalmente abierta. La apertura incluye también conciencia de existir con alguien trascendente que da sentido último a la propia vida. En este sentido, la persona está abierta a buscar a Dios, quien, según la *philosophia perennis*, es un Ser personal, aunque no todos lo descubran.

En virtud de su coexistencia, la persona entraña algo adicional a lo que es en sí misma; no existe sola, sino acompañada de otros seres y abierta a la relación y a la interacción. En su apertura las personas, cada uno encuentra una réplica del propio “yo”. La apertura de la persona al mundo, que se potencia con su ejercicio, lejos de ver al entorno como algo completamente ajeno al espíritu humano, lo contempla como algo integrado. Esta apertura radical de la persona contrasta con los animales, que no están abiertos al mundo, sino que simplemente “exploran” su entorno inmediato; y lo hacen para encontrar recursos relacionados con su conservación y reproducción.

b) *Libertad personal*

La libertad personal manifestada como *autodeterminación* en el obrar es otro radical de la persona, que supone que la persona no está completamente determinada por leyes físicas. La persona, en efecto, tiene capacidad para decidir siguiendo o no los impulsos espontáneos o los estímulos exteriores, aunque esta tal autodeter-

minación está más o menos reforzada por los hábitos adquiridos, a los que nos referiremos más abajo. La libertad personal incluye fijar fines a la propia acción y tomar decisiones acerca de los medios más apropiados. Al autodeterminarse, la persona elige cómo quiere ser como persona. Es una capacidad de “hacerse a sí mismo”, la cual, sin embargo, no siempre lleva a plenitud humana, sacando lo mejor de sí mismo como ser humano. Esto remite a la moralidad y la responsabilidad como analizaremos más adelante.

c) *Conocer personal*

El modo de conocer personal es el acto de intelección de la realidad, abstrayendo más allá de los datos empíricos, tratando de adecuar lo conocido a la realidad y, por tanto, tratando de conocer la verdad. Este conocimiento, específicamente humano, permite trascender la experiencia sensible a través de lo que los clásicos llamaban el intelecto agente. Conocer personal es la dimensión cognoscitiva del mismo acto de ser del hombre⁸⁷.

d) *Amor Donal*

Expresa la capacidad de dar y recibir de otros seres personales, y de hacerlo no sólo como intercambio o reciprocidad, sino también con gratuidad. En este sentido hablamos de *amor donal* como “capacidad de dar y de darse”⁸⁸.

Podría objetarse que lo propio del ser humano es “poseer” o “tener” –a lo que ya nos hemos referido– más que “dar”. Es innegable que el ser humano tiene capacidad de poseer, pero la

87 Sellés, J. F. (2003). *El conocer personal. Estudio del entendimiento agente según Leonardo Polo*. Cuadernos de Anuario Filosófico. Serie Universitaria, n. 163. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

88 Polo, L., “Tener y dar”, en *Sobre la existencia cristiana*, Pamplona: Eunsa, 1996, pp. 103-135. Cf. también Polo, L., “Tener, dar y esperar”, en *Filosofía y economía*, Pamplona: Eunsa, 2012, pp. 207-268.

capacidad de dar es aún más radical que la de “tener”, ya que la donación refrenda la posesión. Como afirma Polo, “el hombre no se define últimamente, o sólo, como el ser capaz de tener (...) El hombre es un ser personal porque es capaz de dar.”⁸⁹

Nótese que el amor personal como radical de la persona no excluye que con frecuencia las personas se comporten de modo egoísta y quede oculto el amor donal, pero lo que define ser persona es la capacidad de amor donal; el egoísmo es más bien en déficit en la calidad de ser persona. Como veremos más adelante, el amor donar está estrechamente relacionado con la ética entendida desde la persona, ya que el amor donal expresa lo más íntimo y elevado de la persona; de modo que el sentido más profundo de la persona humana se aclara en el amor.

Estos cuatro elementos son concurrentes, de modo que no se da el uno sin los otros. La coexistencia se descubre con el conocimiento personal y asume con libertad, junto con la capacidad de dar y recibir de los seres con los que se coexiste. De modo parecido podríamos hablar de la concurrencia del conocimiento personal y la autodeterminación, junto a la coexistencia y la capacidad de amor donal. El amor donal, por otra parte, presupone la coexistencia, el conocimiento personal y la autodeterminación.

Digamos para concluir este apartado que considerar la persona humana como radicalmente distinta de otros seres del cosmos, en modo alguno, significa desprecio por los animales ni de otros seres del universo. El conocer personal lleva a reconocer también la identidad de cada uno de los demás seres, y este conocimiento guía la responsabilidad en el modo de tratarlos, el respeto al medio ambiente y la sostenibilidad.

89 Polo, L. (1987). Tener y dar. En F. Fernández (Ed.), *Estudios sobre la 'Laborem exercens'*, p. 226. Madrid: BAC.

3.3 La dignidad intrínseca de la persona y el crecimiento personal

- a) El ser persona conlleva una altísima dignidad, de la cual derivan derechos fundamentales

Los radicales humanos mencionados ponen de manifiesto el valor ontológico de la persona humana, muy superior a otros seres del cosmos. Este valor denota una gran dignidad o excelencia. Es lo que denota la expresión “dignidad humana”, aplicada a todo ser humano, con independencia de cualquier otra característica. La asociación de persona con dignidad fue ya expresada por Tomás de Aquino, quien afirma que “persona significa lo más perfecto de toda la naturaleza”⁹⁰, de modo que persona denota dignidad. La dignidad humana es especialmente resaltada en el Renacimiento, entre otros por el italiano Giovanni Pico della Mirandola en su discurso u oración sobre la dignidad humana⁹¹.

La persona dotada de dignidad fue recuperada por Kant en el siglo XVIII y resaltada especialmente por la filosofía personalista. Anteriormente, Francisco de Vitoria, sin utilizar la expresión “dignidad humana” defendió con fuerza el respeto hacia todas las personas, y en particular a los indios del Nuevo Mundo, potadores de derechos inalienables.

90 En sus propias palabras, “persona significa lo más perfecto de toda la naturaleza, es decir, el subsistente de naturaleza racional” (*persona significat id quod est perfectissimum in tota natura, scilicet subsistens in rationali natura*) (Tomás de Aquino, *Suma Teológica*, I, q.29 a.3)

91 Pico della Mirandola, G. (2012[1486]). *Oration on the Dignity of Man*. Edited by Francesco Borghesi, Michael Papio, and Massimo Riva. Cambridge Cambridge University Press.

Aunque los derechos humanos con frecuencia se aceptan por puro consenso o para asegurar la paz y la cohesión social, su fundamento filosófico puede encontrarse en la dignidad humana, como se defiende desde el personalismo⁹². La igual dignidad de todos los seres humanos, con independencia de edad, sexo, capacidades, etnia, religión u otras características diferenciales, lleva a afirmar también la existencia de unos derechos intrínsecos a la persona. Hoy la dignidad humana y los derechos innatos de toda persona son ampliamente reconocidos.

La filosofía personalista coincide con casi todos los humanismos en reconocer la dignidad humana y en señalar el respeto a tal dignidad como una exigencia ética y jurídica. Más aún, en tal dignidad descansan un conjunto de derechos inalienables ampliamente reconocidos, al menos desde la promulgación de la Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU (1948), que en su Preámbulo reconoce “El valor de la persona humana” y “la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana” y, en su artículo primero reitera: “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos”⁹³.

a) *Crecimiento personal en virtudes que potencian actuar de la persona*

Sin embargo, quedarse en la dignidad y derechos humanos es incompleto, desde la perspectiva de la persona. La vida humana conlleva desarrollo, en una dinámica que incluye dos aspectos. Uno es el *crecimiento orgánico* (vida física) que se desarrolla hasta cierto punto y después empieza a decrecer. Otro aspecto es el *crecimiento personal*, llamado también a veces *floreamiento hu-*

92 Williams, T. D. (2005). *Who is my neighbor?: Personalism and the Foundations of Human Rights*. Washington, D.C.: Catholic University of America Press.

93 <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>.

mano, relacionado las dos facultades humanas superiores, consideradas en la filosofía perenne: el *intelecto*, que busca conocer la verdad, y la *voluntad*, orientada a querer el bien conocido por la razón. El crecimiento y mantenimiento físico viene exigido por demandas fisiológicas, mientras el *crecimiento personal* surge como una llamada interior a desarrollar capacidades que permiten actuar como persona, ejercitando los radicales a los que nos hemos referidos.

El crecimiento personal se manifiesta en hábitos, o disposiciones estables, denominadas *virtudes* –intelectuales y morales– a las que ya nos hemos referido. Hay dos virtudes conductoras de otras especialmente remarcables: la *sabiduría*, que guía el intelecto teórico para conocer la realidad en sus causas más profundas y la *sabiduría práctica* (o prudencia) que guía la voluntad hacia lo más conveniente para el florecimiento humano, guiando a otras virtudes, llamadas morales o virtudes del carácter, que refuerzan la voluntad para actuar como señala la sabiduría práctica.

Las virtudes redundan en un crecimiento en el ser personal, de modo que hacen que la persona sea *mejor persona*, en aquello que le es propio: en el modo de coexistir, con un mayor reconocimiento de otras identidades, de autodeterminarse hacia aquello que constituye plenitud humana, de conocer intelectualmente, que incluye los valores que llevan a esta plenitud, y finalmente amar dando y aceptando la donación de otros. Este *amor donal* vendría a ser la quinta esencia de la plenitud humana, que incluye crecimiento los otros radicales humanos. En pocas palabras, se podría resumir el crecimiento personal como el desarrollo de la libertad de amar lo verdaderamente valioso en la coexistencia humana. Las virtudes ocupan un lugar central en la ética, como veremos más adelante.

b) *La persona, al obrar, no solo hace cosas, sino que se hace también a sí misma*

Las virtudes se adquieren por la acción, como ya advirtió Aristóteles: “los hombres se convierten en constructores construyendo y jugadores de lira tocando la lira; así también nos volvemos simplemente haciendo actos justos, templados haciendo actos templados, valientes haciendo actos valientes.”⁹⁴

La filosofía personalista pone gran énfasis en la integridad de la acción humana –y, por tanto, en el trabajo–, considerando que la acción en los efectos externos o transitivos que puede implicar y efectos internos o inmanentes. Los efectos transitivos se manifiestan con cierto impacto en el entorno físico y humano del sujeto agente, que puede incluir transformaciones materiales e innovaciones tecnológicas. Los efectos en la persona actuante o que trabaja, incluye efectos psicósomáticos (fatiga, satisfacción o desagrado, deseos o no de volver a la tarea, etc.), aprendizajes por la acción, que confieren experiencia y pericia y, finalmente, adquisición de hábitos morales (virtudes) como consecuencia de la acción: una persona se hace más justa obrando con justicia, y así con todas las virtudes. Dicho de otro modo, al hacer cosas, la persona desarrolla hábitos operativos y, si actúa bien, también adquiere virtudes. En suma, la persona, al obrar, no solo hace cosas, sino que se hace también a sí misma.

3.4 Otros aspectos relevantes de la persona humana

La filosofía personalista subraya diversas características de la persona que ayudan a comprender los contenidos de una antropología centrada en la persona, que resumiremos a continuación.

⁹⁴ Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, II, 1.

a) *La persona expresa un todo, que entraña unidad corporal, psíquica y espiritual*

La noción de persona expresa, en primer lugar, que cada individuo humano *es un todo*, una unidad, no una mera suma de partes ni el resultado de una visión holística, que contemple al ser humano como un sistema integrando diversas perspectivas científicas. Los estudios científicos, de carácter biológico, psicológico, sociológico, económico, o cualquier otra perspectiva basada en datos empíricos ayudan a entender el ser humano, pero la persona trasciende los datos sensibles, apareciendo a la razón como un todo.

El todo unitario que es la persona no excluye, sin embargo, distinguir varias dimensiones. La persona presenta una *estructura tridimensional* con tres elementos interactuantes, el *cuerpo*, con su actividad orgánica, el *espíritu*, con actividades impropias de la materia, como pensarse a sí mismo y conscientemente auto-determinarse a obrar y la *psique*, que incluye afectos, emociones y pasiones, como algo que, de algún modo participa de lo orgánico y de lo espiritual. En otras palabras, cuerpo, sentimientos y espíritu son aspectos de una única persona⁹⁵.

El personalismo rechaza la dualidad cuerpo-mente de corte cartesiano, en el cual el cuerpo viene a ser el instrumento del alma o mente. La filosofía personalista recupera la corporeidad como una dimensión esencial de la persona, afirmando que el cuerpo humano posee también rasgos subjetivos y personales (piénsese en la expresividad del rostro o en la mano) y conceden gran importancia a la afectividad, expresión también de la persona.

⁹⁵ Sin pretender profundizar en este punto, la experiencia común muestra esta unidad, de modo que el pensamiento puede dar lugar a ciertas emociones (miedo, alegría, angustia, inseguridad, etc.) y, por otra parte, muchas emociones se expresan corporalmente (sobre todo con el rostro).

El personalismo difiere también del monismo materialista, según el cual la persona sería pura biología y la parte racional no pasaría de ser complejas conexiones neuronales, no muy distintas a los ordenadores o del modo de funcionar de la inteligencia artificial. Con este enfoque, es francamente difícil explicar, por qué la persona tiene autoconciencia, ya que no hay ninguna evidencia de que la materia se pueda pensar a sí misma. La materia tampoco tiene conciencia de su ser, ni se trasciende a sí misma, descubriendo valores morales o indagando el sentido de la vida.

b) *Cada persona, un ser único, irrepetible e irremplazable*

La observación de la realidad y la experiencia común llevan a afirmar que cada persona, es *alguien único*, solamente igual a sí misma, alguien que resulta irrepetible e irremplazable. Más allá de su constitución genética, cada persona es única por sus vivencias, experiencias, aprendizajes y virtudes. Cada persona tiene su propia biografía y conciencia de ser uno mismo, alguien permanente en el tiempo, aunque experimente cambios corporales y psíquicos y sus capacidades se desarrollen o, por el contrario, se vayan erosionando. Por lo demás, cada persona se da fines a sí misma y orienta su vida con autonomía, aunque no siempre estos fines le lleven a mejorar como persona (volveremos sobre este punto que entronca con la ética).

c) *Todas las personas, siendo individualmente diferentes, son iguales en cuanto seres humanos*

Cada persona, aun siendo única, es esencialmente *igual* en la condición o naturaleza humana a las demás personas. Todas las personas humanas poseen los radicales de la persona señalados anteriormente, además de una remarcable igualdad biológica derivada de pertenecer a la especie *homo sapiens* –compatible

con la existencia de una variedad de razas y otras diversidades— con un genoma común en 99,9%⁹⁶.

De esta igualdad fundamental deriva la idéntica dignidad constitutiva de toda persona y la universalidad de los derechos innatos, más allá de consideraciones sociopolíticas y de los consensos sociales alcanzados.

Entre las cosas que tenemos en común, se encuentran un conjunto de necesidades e inclinaciones innatas. Es un hecho que los humanos experimentamos necesidades, manifestadas como fuerzas motivacionales orientadas a satisfacer carencias existenciales para la vida y el desarrollo. Son necesidades innatas y universales, trascendiendo culturas y momentos históricos, aunque el modo de satisfacer esas necesidades varía con la cultura e incluso en cada persona⁹⁷.

En relación con estas necesidades surgen apetitos o inclinaciones ante objetos concretos que se perciben como apetecibles (bienes sensibles), lo cuales dan lugar a motivaciones espontáneas y deseos instintivos. Se han identificado dos inclinaciones hacia bienes sensibles: una es *gozar* de lo apetecido y la otra

96 Crow, J. F. (2002). Unequal by nature: a geneticist's perspective on human differences. *Dedalus*(Winter), 81-88. <https://www.amacad.org/publication/unequal-nature-geneticists-perspective-human-differences>.

97 Hay listas de necesidades humanas me muestran una fina observación de la realidad. Una de ellas muy conocida, aunque también cuestionada, es la presentada por Abraham Maslow en forma de pirámide, donde organiza cinco tipos de necesidades humanas. Las necesidades más básicas, situadas en la base de la pirámide, son de tipo fisiológico con vistas a la supervivencia (alimentación, respiración, sueño) o la reproducción (sexo). Le siguen necesidades de seguridad (vivienda, protección física y mental, recursos para afrontar el futuro, cuidado de la salud), necesidades de relación social (amigos, pareja, familia, ...) y afiliación (pertenencia a grupos), necesidades de reconocimiento y estima (5) y finalmente necesidades de autorealización (crecer, progresar y desarrollarse), en el vértice de la pirámide (Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396; Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2ª ed.). New York: Harper & Row.

luchar por lo apetecido y aun no conseguido. A estas tendencias se orientan las virtudes relacionadas respectivamente con la templanza o moderación y la fortaleza. Hay también un apetito o inclinación general, llamada *voluntad*, orientada aquello que es intelectualmente conocido como valioso, esto es, orientada hacia el bien en general⁹⁸, que se relaciona con la justicia, entendida en sentido amplio.

d) *La persona, un ser relacional: relevancia del encuentro interpersonal y la relación “yo-tú”*

En su coexistencia, la persona es un ser abierto a otros seres, y la relación con otros seres personales ilumina la comprensión del yo. En esta relación se descubre a la persona como un ser eminentemente relacional y social. La filosofía personalista lo enfatiza especialmente señalando la importancia de la relación “yo-tú” y los vínculos incluso de comunión que puede establecerse entre personas.

Un aspecto de la coexistencia es el encuentro entre personas. La filosofía personalista, y especialmente los llamados “filósofos del diálogo”, le dan gran importancia. Destaca Martin Buber, quien contrasta la relación “Yo-Tú” con la relación “Yo-Ello”. En la relación Yo-Tú, la persona es capaz de percibir al otro como un semejante: El “tú” se descubre como una réplica de “yo”, que ayuda a la comprensión del “yo”, en cuanto que se le enfrenta como distinto de él, a la vez que partícipe del conocimiento recíproco. En el encuentro del “Yo-Tú” se toma conciencia de una interconexión de persona a persona. Según Buber es el diálogo el que hace posible el encuentro humano con una orientación hacia la conexión y la relación. En el

⁹⁸ De ello, ya se dio cuenta Tomás de Aquino, quien describe estos apetitos con su propia terminología (*Suma Teológica*, I-II, q. 17, a. 7).

encuentro “Yo-Ello”, la relación es la propia de “alguien” con “algo”, una relación utilitaria y transaccional. Si la persona es siempre “alguien” debe ser tratada, no como “ello”, sino como un “tú”, una persona como lo es el “yo”.

Puede objetarse, y no sin cierta razón, que englobar en un abstracto “ello” a todos los seres del mundo no hace justicia con las diversas identidades no humanas: animales, plantas y seres no vivos pero integrantes del entorno ecológico. Todos tienen su propio ser que es preciso reconocer y respetar, pero, en todo caso, la relación interpersonal es relación entre subjetividades con una reciprocidad característica y no se puede igualar a la relación ontológica persona-animal, aunque concorra aprecio y cierta afectividad de la persona hacia el animal y una reacción positiva por parte del animal.

e) *Formación de unidades relacionales y comunidades*

Solo la persona puede crear relaciones intersubjetivas. Un genuino encuentro se caracteriza por la presencia del otro, y va acompañado de transparencia comunicativa, reciprocidad y la gratuidad. El personalismo se ha esforzado por resaltar el aspecto relacional y social de la persona en contraste con la polarización del individualismo, por un lado, y del colectivismo. Las personas viven “junto a los demás” y, de diversos modos, son “para las demás”. La relación no es un accesorio opcional para la persona humana, sino que es un elemento esencial. El encuentro y la relación con el otro, genera vínculos entre ellos. Así surge una unidad relacional entre personas.

La persona no es solo un ser relacional sino también social, como ya vio Aristóteles, al afirmar que el hombre es un “ani-

mal social”⁹⁹. En efecto, las personas no sólo se relacionan individualmente y crean unidades relaciones interpersonales, también socializan y forman parte de grupos sociales y comunidades.

Socializar en un proceso en el que las personas interactúan con su entorno social, aprendiendo y aportando. En el proceso de socialización, las personas asumen elementos de su entorno, desde la lengua materna, a costumbres y modas. Hasta llegar al uso de razón se asume casi todo acríticamente por vía de confianza irreflexiva; después puede cuestionarse o adoptarse con pasividad, pero siempre de un modo consciente. La cultura no elimina la libertad, pero influye en las decisiones y en el comportamiento especialmente en personas cuyo crecimiento personal no ha llegado a madurez.

Las comunidades son grupos humanos con ciertos elementos comunes, que fomentan un sentido de pertenencia y que diferencian una comunidad de otra. Hay comunidades humanas se forman de un modo natural, como la familia, otras lo hacen por la propia dinámica social, a veces acompañadas de cierta voluntad personal, como las comunidades culturales, étnicas o religiosas. Por último, muchas comunidades tienen lugar por concurrir intereses, o buscando un objetivo común que requiere cooperación o participación social, como es el caso de la empresa. En estas últimas se participa, dando y recibiendo; cooperando y beneficiándose de bienes comunes de la comunidad. En la existencia de comunidades surge la noción de bien común, como algo bueno del que participan todos los miembros de la comunidad.

⁹⁹ *Política, I, 1.*

3.5. La persona en el centro de la ética

La filosofía personalista, aun aceptando principios universales, no se basa en apriorismo racionalistas, ni juicios emocionales, ni tampoco consensos sociales. Su punto de partida para desarrollar una aproximación ética es la experiencia moral.

a) La experiencia moral y la trascendencia de los valores

La ética surge, en efecto por la experiencia moral que lleva a cada persona a juzgar la propia conducta y también la de otros en términos morales, como bien o como mal. La persona se siente poseedora de sus actos. Tiene autonomía para su acción: se autogobierna buscando fines para su vida y para sus acciones concretas, pero en esta autonomía va acompañada de conciencia de responsabilidad. Dicho de otro modo, el hombre, dotado de libertad, es el conductor de su propia existencia, y es ahí donde aparece la ética, como sistematización de la moralidad.

Prescindir de la ética equivaldría a extender la autonomía humana, más allá de la libertad de actuar, otorgándole capacidad para decidir el bien o el mal, inventando valores morales para una conducta moralmente recta. No es esta la postura de la filosofía personalista que, apoyada por la experiencia común, entiende que los *valores éticos trascienden la persona*; los valores éticos no se inventan, sino que se descubren como algo intrínsecamente bueno para la persona (bienes). La trascendencia de los valores libera la ética posiciones individualistas y de relativismos culturales, otorgándole un sentido trascendente. La responsabilidad, unida al dominio de sí mismo, es la respuesta activa de la persona a los valores gracias a la autodeterminación.

Uno de los valores morales, que incluye otros, es el reconocimiento y respeto de la persona, en su dignidad intrínseca y derechos innatos, y su crecimiento personal, evitando lo que le daña y favoreciendo su bien. Esto exige guiar el autogobierno y la autodeterminación, con el apoyo de las virtudes, las cuales refuerzan las tendencias humanas, perfeccionan al que las posee y facilitan obrar bien. Los valores éticos son fácilmente reconocibles por la sabiduría práctica. Así ocurre con la justicia, la veracidad, la lealtad, la amabilidad, la gratitud, la generosidad, y otros valores como expresión de voluntad de hacer el bien a otros; el coraje y la paciencia en relación con tendencia a luchar, evitando la cobardía y la impaciencia; y la templanza moderando el apego a aquello que resulta agradable que la sabiduría práctica no lo ve conveniente. Las virtudes se adquieren con la acción, como se ha señalado. Esto exige repetición de actos conformes con los valores éticos.

b) *La ética, centrada en las virtudes, es guía para la excelencia humana*

La ética está centrada en las virtudes, necesarias para la excelencia humana, y en los valores objetivos que las desarrollan mediante la acción. Valores y virtudes conllevan deberes y esto añade a la ética principios y normas para la acción. Así el llamado “principio personalista”, que indica el deber de respetar incondicionalmente la dignidad de toda persona humana, y a trabajar para hacer el bien a los demás, también a las comunidades a las que se pertenece o a la sociedad en su conjunto. En este sentido, el “principio del bien común”, exige un comportamiento acorde con el bien de la sociedad y de las comunidades a las que se pertenece y que, como veremos más adelante surgen de ser persona.

El enfoque ético de la filosofía personalista es, pues, diverso de la ética racionalista que presenta deberes o principios apriorísticos (ética deontológica) o entiende la ética como una valoración utilitaria de las consecuencias de una acción (ética utilitarista). También es diferente de la virtud estoica, propuesta por pensadores como Cicerón, Epicteto, Séneca y Marco Aurelio, que siendo interesante no está orientada a crecer en la libertad de amar, sino que se limita a buscar el autocontrol ante lo que pasa en la vida y a reaccionar con serenidad ante lo que está fuera del propio control.



❖ 4. UN GIRO HUMANISTA CENTRADO EN LA PERSONA

La filosofía personalista proporciona perspectivas significativas para un giro humanista en dirección de empresas, que pueda contribuir a revertir el paradigma tecnocrático de carácter, exclusivamente orientado la eficiencia empresarial y, en último término, a los beneficios económicos. Propondré doce ideas-claves, con una mínima explicación ajustada al espacio disponible, que convendrá desarrollar en un futuro, tanto en sus aspectos teóricos como en sus implicaciones prácticas¹⁰⁰.

1. *Reconocer la **diferencia fundamental** entre las personas y los demás seres del cosmos – y **afirmar la persona en sí misma**, sin cosificarla, ni asumir que todos los seres vivos, incluido el hombre, tienen idéntico valor. Esto significa reconocer que la persona es “alguien”, y no “algo”, esto es, un sujeto autónomo y no un objeto de uso o disfrute.*

La diferencia fundamental entre las personas y los demás seres del cosmos es un postulado fundamental de la filosofía personalista, como se ha indicado, y se diría que del sentido común. En la práctica empresarial, cosificar las personas es verlas o tratarlas como un mero recurso para los fines u objetivos que se propone la dirección, cuando las personas son fines en sí mismas y no objetos utilizables. El lenguaje empresarial, que es

100 Me he referido a algunas de ellas en Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55.

siempre un pedagogo, debería evitar palabras como “mano de obra”, “recursos humanos”, “fuerza de ventas”, “capital humano” y otros similares. Sobre todo, se deberían evitar hechos que supongan cosificación de las personas o dar un trato despersonalizado.

Esta diferencia radical entre personas y otros seres no impide reconocer la variedad entitativa de animales y plantas y la interconexión entre los seres vivos y el entero sistema ecológico y darles una consideración que va más allá de ser objetos utilizables por el sujeto humano. Se rechaza, sin embargo, la pretensión de la ideología llamada *Deep Ecology* (“Ecología profunda”) que defiende que no existen fronteras entre humanos y no-humanos y que todos los seres vivos tienen el mismo valor.

2. *Considerar las personas en su **integridad**, y no sólo en sus capacidades productivas; esto es, como un seres conscientes y libres, con una esfera afectiva, relacionales y sociables, que buscan sentido a sus vidas y están abiertas a la trascendencia. A esta consideración se añade el carácter **único e irrepetible de cada persona**; y, a la vez, la **igualdad** de todas las personas como seres humanos, lo cual no excluye la **diversidad social**.*

Una exigencia práctica de la integridad de la persona para la dirección es la necesidad de considerar a cada persona *como un todo*, y no simplemente como una suma de elementos. Tampoco se debería reducir la persona a intereses, preferencias y motivaciones, por importantes que parezcan. La persona, como insiste la filosofía personalista, es una unidad corporal, psíquica y espiritual. Esta unidad se expresa en manifestaciones verbales, corporales y afectivas dentro y fuera de la empresa.

Cada persona posee *subjetividad*, que incluye vivencias personales y experiencias acumuladas a lo largo del tiempo. Parece

necesario considerarlo al establecer normas y procedimientos generales que, por otra parte, en muchas ocasiones son necesarios. Cada persona es singular, por su carácter y manera de ser, por su situación familiar, por su formación y talentos y actitudes, etc. La empatía con cada persona ayudará a un trato más ajustado con cada una.

La unicidad de cada persona es compatible con la igualdad de todas las personas como seres humanos; todas las personas son iguales en dignidad y derechos fundamentales. La igualdad es también compatible con una gran diversidad entre grupos humanos. A la dualidad sexual de la persona le siguen diversidades de origen diverso, derivadas de raza, etnia, capacidades, edad, religión, estatus profesional, económico o social, cultura, pertenecía, orientación sexual, etc.

3. *Valorar la ciencia, pero sin limitarse a ella, contando también con una **racionalidad amplia** –no limitada a la racionalidad instrumental – y en diálogo con las **creencias religiosas**.*

Esto implica tener en cuenta los datos empíricos y a las conclusiones de las teorías científicas, pero ampliar el conocimiento haciendo uso de la razón con todas sus posibilidades, sin limitarla a su capacidad instrumental enfocada a valoraciones técnico-económicas. Una razón amplia incluye la capacidad intelectual para conocer la realidad (razón teórica), la capacidad para buscar lo más conveniente en su radicalidad humana (razón práctica) y la capacidad para determinar los medios más eficientes para unos fines dados (razón instrumental).

En el ámbito empresarial, por supuesto, no hay que despreciar la cuantificación, los esquemas conceptuales y los conocimientos científicos como referencias para tomar decisiones, pero sin

limitarse a ello, sino buscando un conocimiento más amplio de la realidad e indagando también en qué pueda ser lo más conveniente en cada situación, con racionalidad práctica.

Se trata de un enfoque plenamente alineado con la necesidad de ampliar nuestro concepto de razón y de su uso, que proclamaba Benedicto XVI en su famoso discurso en la Universidad de Ratisbona¹⁰¹. Una razón abierta, que no excluye el diálogo con las creencias religiosas, sino que las valorar por aportar elementos de reflexión. También se respeta como fuente de conocimientos para los creyentes, basados en la confianza, y que aportan respuestas a preguntas profundas sobre el sentido de la vida y que sobrepasan las posibilidades de la razón. Por lo demás, facilitan una apertura a la trascendencia y a la espiritualidad, con todo su valor psíquico y humano.

4. *Ampliar el **ámbito motivacional**, reconociendo que las personas tienen capacidad de obrar por motivos morales y espirituales, y no solo por recompensas tangibles o por autosatisfacción, al tiempo que están capacitadas para **el diálogo y la cooperación y la iniciativa emprendedora**.*

Dentro y fuera del ámbito empresarial, se reconoce ampliamente el papel de la motivación en comportamiento humano. En dirección de empresas se le ha prestado atención desde principios del siglo XX, al principio limitado a recompensas económicas o promocionales y después descubriendo el rico psiquismo humano que incluye diversidad de motivaciones, tradicionalmente agrupadas en las llamadas motivaciones extrínsecas (recompensas tangibles) e intrínsecas (autosatisfacción

101 Benedicto XVI (2006). *Discurso en la Universidad de Ratisbona, 12 septiembre*, en L'Os-servatore Romano, ed. en lengua española (22 septiembre 2006), pp. 11-13.

por la actividad realizada o por aprendizajes técnicos adquiridos). El giro humanista lleva a ampliar el ámbito motivacional reconociendo que las personas pueden motivarse también al tomar conciencia del servicio prestado a los demás a través de su acción o incluso descubriendo significados espirituales asociados al trabajo (motivación trascendente). Tener en cuenta estos factores y fomentarlos, lleva a favorecer un trabajo significativo y una mayor cohesión empresarial.

En esta misma línea está el reconocimiento la capacidad dialógica de las personas para resolver conflictos y el potencial emprendedor, relacional y cooperativo de las personas para emprender tareas comunes, más allá de intereses personales de corto alcance. Esto lleva a superar modos de dirección basados en la pasividad del trabajador y en el papel de los incentivos y valoración de desempeños para contar con la capacidad emprendedora y las posibilidades de dialogo y colaboración en un ambiente de confianza y participación.

5. *Descubrir la ética a partir de la **experiencia moral** inherente al ser humano y asociada a la autodeterminación personal que lleva al **florecimiento humano**, creciendo en **virtudes**. Entender la ética como guía para la excelencia humana lleva a un **trato benevolente** apropiado a cada persona o entidad, de acuerdo con lo que sea cada uno y con la vinculación existente, lo cual exige virtudes e incluye principios.*

Este modo de entender la ética a partir de las virtudes, orientadas al bien de la persona y que la mejoran como ser humano—difiere de entender la ética exclusivamente como principios o normas para evaluar la corrección de una acción. Sin embargo, los principios también son relevantes ya que la virtud y el bien implica el imperativo moral de actuar en consecuencia. Así,

una ética completa debe incluir bienes, normas o principios y virtudes¹⁰², los cuales están mutuamente entrelazados.

El florecimiento humano favorecido por las virtudes, y que incluye principios, se expresa en respeto y cuidado de la naturaleza, en acciones de justicia y donación amistosa a las personas, además de reconocimiento, adoración y amor a Dios. En nuestra cultura esto último se niega o se considera irrelevante para la excelencia humana. Sin embargo, el olvido de Dios o considerarlo irrelevante, no elimina su existencia y lleva a perder el fundamento y sentido trascendente de la ética y, en el fondo de toda actividad humana, también en el ámbito empresarial.

6. *Asumir como referencias éticas primordiales, el respeto y promoción de la **dignidad humana**, los **derechos innatos** asociados a la dignidad, el crecimiento continuado en el **florecimiento humano**, la contribución al **bien común** de las comunidades de pertenencia y la **mayordomía** en el respeto y cultivo del entorno medioambiental y en la buena administración de los recursos naturales.*

Estas referencias se relacionan con diversas virtudes, en particular con la virtud de la justicia, que entendida en sentido amplio incluye servicio y solidaridad, la fortaleza para actuar bien y la moderación para evitar apegos perniciosos. Todo ello con sabiduría práctica (prudencia) para determinar el justo medio en cada situación.

La filosofía personalista, reconoce la capacidad creativa y productiva de las personas, pero, en primer lugar, las valora precisamente por ser personas, dotadas de dignidad y llamadas a

102 Polo, L. (1967), cit., p. 114.

crecer en humanidad. Valora también su anhelo de encontrar un sentido profundo a la vida y, en relación con esto último, la posibilidad de apertura a la trascendencia.

Las virtudes, que son como la quinta esencia de la ética, se adquieren por la acción al dar a otros lo que tenemos, ya sea porqué se lo debemos en justicia, o por su condición de persona, dotada de dignidad y más o menos relacionada con el sujeto agente. El respeto incondicional a la dignidad de la persona humana, el servicio a la vida y desarrollo de los otros, así como la contribución al bien común se expresan como principios éticos relacionados con la excelencia humana.

Respetando la preeminencia de lo humano, se debe reconocer la identidad y conectividad de todos los seres vivos y trata de armonizar el respeto a la dignidad humana como un absoluto y adopta un antropocentrismo responsable en el uso de los recursos naturales, manteniendo un medio ambiente limpio, en la búsqueda de la armonía con la naturaleza y en la preservación del patrimonio para las generaciones futuras. No es, pues, aceptable un dominio despótico sobre la naturaleza, sino más bien de un dominio responsable, que implica reconocimiento de la interconexión entre los seres vivos y el entero sistema ecológico. Este dominio responsable se expresa bien con el término “mayordomía” (*stewardship*), entendido como buena administración de los recursos naturales, acompañada de respeto y cultivo del entorno medioambiental.

7. *Valorar el trabajo no exclusivamente por su valor económicos o como fuerza social, sino como una actividad intrínsecamente valiosa por proceder de la persona. Esto lleva a considerar el trabajo en su doble dimensión, **objetiva** (productiva) y **subjetiva**, (persona que actúa o trabaja) y en conceder **primacía a la dimensión subjetiva** sobre la objetiva.*

Con el reconocimiento de la dimensión subjetiva del trabajo se recupera un olvido histórico de la persona actuante, en sí misma, y no como recurso para la producción. En efecto, desde el Renacimiento, con su revalorización de las capacidades creativas y productivas del hombre, todo el acento se puso en la dimensión productiva y objetiva de la acción.

La visión humanista del trabajo contrasta con la “productivista” que relaciona el trabajo únicamente con sus resultados y quizá con la satisfacción emocional que se obtiene al trabajar, también con vistas a mejorar el desempeño. La consideración de la persona en su integridad conlleva la autotranscendencia del sujeto que descubre valores inherentes al trabajo, entre ellos la justicia, el servicio o daño a los demás y el respeto, daño o cultivo del entorno natural.

Una primera exigencia de valorar el trabajo en su dimensión subjetiva es considerar su dignidad –sea cual sea el valor económico o el reconocimiento social de la tarea realizada– y no tratarlo nunca como un simple objeto de intercambio.

La primacía a la dimensión subjetiva sobre la objetiva deriva de la primacía de la persona sobre las cosas y ha sido especialmente remarcada por personalistas como el Papa Juan Pablo II¹⁰³. Esto exige organizar el trabajo considerando no solo su valor económico y su fuerza social, sino también y sobre todo como fuente de significados y medio de crecimiento personal. Esto incluye respeto por los derechos humanos en el ámbito del trabajo, pero también procurar que el trabajo permita encontrar sentido y puede promover crecimiento personal.

103 Juan Pablo II. (1981). *Encíclica 'Laborem excernis'* sobre el trabajo humano, nos. 6-9. Ver en vatican.va.

8. Reconocer la actividad económica, no sólo como una transacción, *sino como una actividad humana con intercambios y que afecta a personas y, por ello, entraña una **intrínseca dimensión ética**.*

La actividad económica es, ante todo, una actividad humana utilizada para proveer necesidades y, como toda actividad humana tiene una **intrínseca dimensión ética** determinada por el servicio o daño causado a personas o al medio ambiente natural. Esta actividad, como toda actividad humana, afecta en primer lugar a quien la realiza –la hace mejor o peor persona– lo cual está relacionado con los efectos causados a otras personas a quienes la actividad sirve o daña, al bien común de una comunidad o al entorno natural.

El reconocimiento la dimensión moral intrínseca de la actividad económica se opone a la amoralidad de la actividad económica y los negocios y también de la posición de quienes separan radicalmente la ética de tal actividad, reduciendo la ética empresarial y económica a normas o valores sociales extrínsecos, casi siempre en forma de prohibiciones o en forma de algún ingrediente favorable a la actividad económica para mejorar la cuenta de resultados a medio o largo plazo.

9. *Ampliar la lógica del interés con la lógica de la persona, lo que lleva a **priorizar la ética** sobre la técnica y **el desarrollo humano** sobre el progreso económico*

Además de reconocer la dimensión intrínseca de la actividad económica es necesario ampliar la *lógica del interés* en la actividad económica con la *lógica de la persona*, con su dignidad, derechos innatos y vocación a un desarrollo integral.

La lógica de la persona reconoce que en cada uno experimenta intereses y necesidades psicosomáticas, pero también necesi-

dades superiores relacionadas con la apertura de la persona al mundo, la autodeterminación y el conocimiento personal, que incluye la búsqueda de sentido para la vida, así como la capacidad de dar y recibir y la necesidad de crecimiento humano-personal y la felicidad que esta conlleva.

El giro humanista propuesto considera las personas como el origen, centro y fin de la actividad económica. No menosprecia la búsqueda de eficiencia y los beneficios económicos, pero les concede un valor instrumental respecto a las personas. Este enfoque deriva de considerar la primacía de las personas sobre las cosas, de la ética sobre la técnica. La técnica, como la ciencia, ha de servir a las personas, no al revés.

Al similar puede afirmarse respecto al progreso y el desarrollo económico. El progreso económico no es un fin en sí mismo, mientras que sí lo es la persona. De aquí que el progreso económico haya de ser instrumental para el desarrollo humano. Esto exige un desarrollo económico al servicio del desarrollo humano, en condiciones sostenibles.

10. *Entender la sociedad y las comunidades humanas no como un conjunto de individuos unidos por intereses, sino como una consecuencia de la **sociabilidad humana**, y formada por personas y comunidades intermedias –entre ellas las empresas– unidas por **relaciones que han de entrañar justicia y cooperación**, así el desarrollo humano, la paz social y cuidando el entorno natural con sentido de buen administrador.*

De este modo, se entiende que la persona y los grupos sociales no sólo han de perseguir sus intereses o bienes particulares sino también contribuir al bien común de la sociedad, no necesariamente en oposición a bienes particulares. La preocupación por los pobres y vulnerables mueve a quienes integran la sociedad a emprender acciones inteligentes de solidaridad.

Desde esta perspectiva, se reconoce a la empresa como una asociación o comunidad intermedia en la sociedad a la que está profundamente ligada. La empresa nace en la sociedad, es parte de la sociedad, se beneficia de la sociedad y su actividad revierte en la sociedad.

Esta visión humanista de la sociedad y las comunidades humanas se opone a la idea individualista de que la sociedad no es más que un agregado de individuos unidos exclusivamente por intereses, con la consiguiente “visión atomista” de la sociedad. Por otra parte, adopta una perspectiva monofuncional, en la cual cada institución persigue su propio interés y está conectada con otras instituciones únicamente por sus respectivos intereses u objetivos particulares, en puntos de encuentro. Con este planteamiento se ignora la multifuncionalidad de las instituciones y no se tiene en cuenta la relacionalidad y sociabilidad de las personas, ni se considera el rico entramado de relaciones y asociaciones que se forman en la sociedad —entre ellas la empresa—, basados no sólo en intereses sino también en relaciones de cooperación con algún objetivo común. En esta visión individualista, no habría un bien común (bien para todos), sino únicamente una agregación de intereses de los individuos de la sociedad.

En cambio, en la visión humanista de la sociedad tiene mucha importancia la consideración del bien común, que es bien de todos quienes participan en una comunidad. Incluye valores éticos compartidos, paz social dentro de una ordenación justa, condiciones sociales que facilitan el bienestar, una vida digna y el desarrollo integral.

Esta visión de la sociedad, centrada en la persona y su sociabilidad, incluye la presencia y el ejercicio de la autoridad y el imperio de la ley emanada de la autoridad para asegurar una razonable convivencia social con vistas al bien común.

11. *Ver la empresa, no como un agregado de individuos o de grupos de interés (“stakeholders”), sino como un entramado de relaciones interpersonales y grupales unidos por objetivos comunes y formando **una comunidad con grupos interrelacionados**, cuya existencia se legitima por su contribución al bien común y la sostenibilidad de la propia empresa y de la sociedad.*

La visión humanista reconoce el derecho de propiedad, pero con una responsabilidad social asociada. Esto difiere de otras posiciones que consideran que los derechos de propiedad son casi absolutos, lo cual lleva a ver a la empresa como una sociedad de capitales con el exclusivo fin de beneficiar a los accionistas. Así, la gestión empresarial no tendría otra responsabilidad social que la de producir beneficios para los accionistas, con la única limitación de respetar la ley y las reglas de juego del mercado.

En la perspectiva humanista presentada, se reconoce plenamente el derecho de propiedad, pero con responsabilidades sociales. La propiedad tiene un relevante papel en la comprensión de la empresa, pero la empresa no es sólo el capital. Tampoco entiende la empresa como una mera organización diseñada para disminuir costos de transacción, ni como un entramado de intereses concurrentes, ni como una red de contratos, sin más. Se aleja también de considerar la empresa sólo como una persona ficticia con deberes y derechos ante la ley. Eso sería una visión legalista.

La propuesta es reconocer la empresa como una entidad real con personas, relaciones y una cultura creada por el liderazgo y la interacción entre las personas integrantes de la empresa. Sin embargo, se aleja de ver la empresa como una entidad orgánica en la que las personas tienen poca o ninguna autonomía dentro de ella, o de reducirla a una estructura burocrática despersonalizada.

Como todo grupo o institución social la empresa se legitima por su contribución al bien común, que incluye sostenibilidad, y no simplemente por maximizar el valor para el accionista. La contribución al bien común de la empresa se realiza principalmente con lo específico de la empresa: produciendo y/o distribuyendo productos, buscando beneficios (en las empresas mercantiles) y sirviendo a los grupos relacionados con la empresa. De algún modo, la empresa es también un actor social que contribuye en la medida de lo posible a las necesidades sociales con ánimo de buena ciudadanía corporativa.

Siendo la empresa una comunidad de personas, no es una comunidad acabada, sino algo en continuo proceso de construcción, en el que cabe mejorar la cultura empresarial existente, el sentido de pertenencia, la interiorización de propósitos comunes, los vínculos entre quienes forman la comunidad y la voluntad de cooperar para lograr objetivos comunes.

12. *Dirigir y gobernar la empresa con **políticas y decisiones responsables, consistentes** con ver la empresa como una comunidad de personas con grupos relacionados. Una tarea que ha de ir acompañada de un **liderazgo servicial y ejemplarizante**, en el cual son muy relevantes la **sabiduría práctica** y las **demás virtudes**.*

Este modo de dirección favorece el desarrollo de las personas en la empresa, a quienes se contemplan como seres libres y responsables capaces de cooperar para un fin común si lo estiman valioso. Difiere, por tanto, de una dirección de empresas que solo contempla estrategias competitivas y cuya mirada está puesta exclusivamente en los resultados, o en establecer estructuras organizativas eficientes, aunque dificulten el desarrollo de las personas. Al dirigir la empresa como una comunidad se favorece la cooperación, la iniciativa emprendedora dentro de la empresa y se facilita la participación y la voluntad de servicio.

Las relaciones con los grupos relacionados con la empresa han de cuidarse especialmente, por ser personas y para el buen funcionamiento de la empresa. Estas relaciones exigen justicia, en primer lugar, y también acciones que fomenten la reciprocidad y aun una actitud generosa en situaciones de dificultad.

El liderazgo, que ha de acompañar a un buen directivo, ha de promover una efectiva comunicación, motivación y cooperación hacia metas comunes y, sobre todo, ha de caracterizarse por su sentido de servicio. Este “liderazgo servicial” está lejos tanto del viejo modelo “jefe-subordinado” en el que el poder se aplica sobre los demás, como de las formas de liderazgo paternalista en las que los colaboradores no son tratados como adultos. En ambos casos se ignora la condición humana de ser consciente y libre y esto denota en última instancia una falta de respeto a la dignidad humana.

Supera también otras formas de liderazgo, como el llamado “transaccional”, basado en incentivos extrínsecos y el “transformacional”, que busca cambiar actitudes. El “liderazgo servidor” es un liderazgo centrado en las personas, en el que se expresa una efectiva preocupación del líder por las necesidades y el crecimiento personal de los seguidores y por el bien común de la empresa-comunidad. Este liderazgo requiere relación interactiva y diálogo entre el líder y sus seguidores y una adecuada participación y, ante todo, un comportamiento ejemplarizante del líder. Las competencias profesionales y virtudes del carácter del líder son esenciales. En primer lugar, la sabiduría práctica para juzgar rectamente y después todas las demás virtudes, entre ellas la justicia, la humildad y la magnanimidad¹⁰⁴.

104 Havard, A. (2017). *Liderazgo virtuoso. Las virtudes clásicas*, base de la excelencia personal. Madrid: Palabra; Havard, A. (2019). *Creados para la grandeza*. Pamplona: Eunsa.

⊗ 5. CONCLUSIÓN

En dirección de empresas, tanto en las teorías como en las prácticas, hay un ethos en el que subyacen corrientes filosóficas, las cuales, con frecuencia, presentan una visión reduccionista de las personas y de la empresa, así como una cuestionable integración de la ética en la dinámica económica.

Afortunadamente, muchos directivos empresariales, tienen sentido común, cuentan con su experiencia y siguen sus propias reflexiones. Muchos de los directivos que conozco valoran las personas y las tiene muy en cuenta en su toma de decisiones. Pero me temo que no siempre es así. Hay planteamientos directivos que son asumidos por presiones superiores, porque vienen de algún “gurú”, o por entender que es una tendencia actual. Todo ello sin descartar preferencias personales, más o menos emocionales, no siempre bien ponderadas. Eso es peligroso porque asumir acríticamente un ethos directivo tiene el riesgo de introducir peligrosos reduccionismos en la visión de las personas, de la empresa y de su propósito en la sociedad, y consecuentemente cometer errores y fallos y aun fallos éticos. El pensamiento crítico de las modas y un correcto discernimiento sobre el ethos asumido parece, pues, importante para dirigir de un modo plenamente responsable.

El problema afecta también al ámbito académico y a la educación en *management*, donde muchos enfoques son de carácter positivista. En cuanto a la docencia, el método del caso abre la puerta a una discusión abierta, y desde él se descubre la importancia de las personas en la empresa, pero tiene sus limita-

ciones. Me temo que, con frecuencia, el enfoque a la acción excluye una fundamentación antropológica y ética que de una visión de conjunto y abra nuevos horizontes.

Es verdad que existen serias y severas críticas sobre algunas teorías de dirección, especialmente las basadas en la teoría económica neoclásica, como las de Ghoshal¹⁰⁵ y Pfeffer¹⁰⁶. Hay también propuestas alentadoras en el sentido de una dirección más humanista, a los que hemos referido anteriormente. Sin embargo, me atrevería a afirmar que queda mucho camino por recorrer para desarrollar un sólido paradigma humanista para dirección de empresas.

No hemos pretendido aquí proporcionar los fundamentos de este nuevo paradigma. Nos hemos limitado, por una parte, a sensibilizar sobre la importancia del ethos en dirección de empresa, con frecuencia no demasiado explicitado, al que creo que se debe prestar mayor atención. Por otra parte, hemos sugerido la filosofía personalista desarrollada desde mediados del siglo pasado y poco aplicada a *management*, como un base conceptual que puede ayudar a crear un ethos con una visión del hombre y la empresa, como parte de la sociedad. Hemos presentados también algunos aspectos claves para un ethos humanista centrado en la persona, con la esperanza de que puedan orientar el desarrollo de este paradigma humanista que ayude a mejorar la dirección de empresas. El trabajo que queda por hacer creo que es realmente ingente.

105 Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91; Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13-47.

106 Pfeffer, J. (2005). Why Do Bad Management Theories Persist? A Comment on Goshal. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 96-100.

Digamos, a modo de resumen, que el ethos humanista propuesto exige un cambio radical de mentalidad, que incluya:

- Ver a cada persona como alguien único, consciente y libre, dotada de dignidad, derechos innatos y en continuo proceso de desarrollo, y la empresa como una comunidad de personas que, de diversos modos, contribuye al bien común, sirviendo a diversos grupos de personas relacionadas con su actividad.
- Introducir una lógica integral, que amplíe la lógica del interés de modo que, sin olvidar la creación de valor económico, tome a las personas como origen, centro y fin de toda la actividad económica.
- Subordinar la técnica a la ética y los resultados económicos al bien de las personas, pero sin renunciar a la armonización de ambas categorías. No es esto una utopía inalcanzable. Hay cada vez mayor evidencia que una gestión centrada en el bien de las personas, acompañada de competencia profesional y una adecuada estrategia, genera aprendizajes positivos, confianza, lealtad y voluntad de cooperación; elementos necesarios para unos resultados satisfactorios y sostenibles.



Discurso de contestación

Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló

Excelentísimo presidente de la Real Academia Europea de
Doctores,
Excelentísimos Doctores,
Doctor Domènec Melé,
Señoras y señores,

I

Agradezco la oportunidad que me ofrece esta corporación de responder al *Discurso de ingreso* que nos ha brindado el doctor Domènec Melé. Como corresponde a la tradición de este género literario, me voy a referir, en primer lugar, a los méritos académicos del recipiendario y, en segundo lugar, destacaré algunos elementos de su rigurosa exposición.

Sin ánimo de ser exhaustivo, subrayo algunos hitos de la vida intelectual y académica del recipiendario que nos permitan adentrarnos en su biografía y en sus valiosas aportaciones al universo de la ética de la empresa de la que es uno de los máximos referentes en el mundo.

Nacido en Cardona en 1944, el doctor Domènec Melé ha dedicado gran parte de su vida universitaria a formar a directivos desde la Cátedra de *Business Ethics* del IESE de la Universidad de Navarra. Atesora el doctorado en Ingeniería industrial por la Universidad Politécnica de Catalunya y el doctorado en Teología por la Universidad de Navarra. Esta sólida formación intelectual de carácter interdisciplinario le ha habilitado para adentrarse con competencia en dos mundos aparentemente lejanos: el universo de la empresa con todas sus exigencias y dificultades y el mundo del espíritu, de la ética y de la antropología filosófica.

Esta intersección de disciplinas en un mismo ser humano no es frecuente y explica la solvente trayectoria intelectual del re-

ciplendario y el prestigio que ha adquirido en el campo de la ética aplicada a los negocios. Durante su vida profesional ha formado a decenas de generaciones de directivos que ejercen su función directiva en las corporaciones más relevantes de todo el mundo.

Prueba de ello son los numerosos galardones con los que ha sido reconocido: el *Premio a la excelencia en la investigación* otorgado por la Asociación de ex alumnos de IESE en 2003, el *Premio a la excelencia* por su libro *Business Ethics in Action* por parte de la misma Asociación en 2010 y el *Reconocimiento por el liderazgo humanístico en Management* por parte de la Asociación de Management Humanístico en 2019, entre otros muchos premios, condecoraciones y reconocimientos públicos.

Es difícil sintetizar la vasta y profunda obra de Domènec Melé en el campo de la ética empresarial. Gran parte de sus monografías, publicadas en inglés en *Journals* de referencia internacional, abordan aspectos de la función directiva siempre desde un ángulo humanista, donde trata de fundamentar la necesidad de un liderazgo centrado en la persona y atento a sus múltiples dimensiones y necesidades.

Su ética empresarial se cimenta en una filosofía de corte aristotélico-tomista, desde donde combate intelectualmente el reduccionismo antropológico del positivismo, pero también de corrientes éticas contemporáneas como el utilitarismo, el pragmatismo, el emotivismo, la ética del discurso y el consecuencialismo.

Reivindica una ética de las virtudes, en la línea de otros grandes pensadores contemporáneos como Alaisdar MacIntyre, en su libro *After virtue* y la necesidad de introducir la ética en el

mundo de la empresa en sus mismos cimientos y no como un elemento accidental o, simplemente, ornamental.

Domènec Melé nos recuerda que para comprender la vida de una empresa y sus tensiones intrínsecas y extrínsecas es fundamental ahondar en lo que Hannah Arendt denomina la *condición humana*, pues la empresa es una corporación humana y solo quien ahonda en la naturaleza del ser humano puede comprender adecuadamente sus problemas y hallar soluciones a los mismos.

El recipiendario, a lo largo de su producción intelectual, se sitúa a la antítesis del relativismo ético y subraya la necesidad de hallar un fundamento racional y sólido que permita dirimir principios morales de carácter objetivo y universal y fundamentar sobre dichos cimientos el ejercicio de la función directiva. Por ello defiende, en la línea de Joseph Ratzinger, la necesidad de ensanchar los límites de la razón moderna y, de este modo, legitimar el estatuto epistemológico de la ética, entendida como filosofía práctica, que se sitúa más allá de la *doxa* y es capaz de identificar alguna verdad objetiva.

Presentar las líneas fundamentales de su extensa bibliografía merecería una tesis doctoral, pues abarca temas tan distintos como la espiritualidad, la lógica del don, el valor del trabajo, la ética de las virtudes y de la excelencia, la necesidad de conciliar la vida laboral con la familiar, la crítica al paradigma tecnocrático y otras cuestiones de sumo interés que mantienen su plena vigencia.

En un contexto hipercompetitivo e hiperacelerado como el que estamos viviendo, donde se está produciendo una disrupción tecnológica exponencial que afecta al mundo del trabajo de un modo sustantivo y, por consiguiente, a la esfera laboral, resul-

ta más necesario que nunca que en los órganos de toma de decisiones ejecutivas, los criterios éticos sean operativos y que éstos no solo se rijan por la lógica del máximo beneficio y del mínimo coste propia del neoliberalismo globalizado cuyas dramáticas consecuencias son evidentes tanto para las personas, especialmente para los más jóvenes, cómo para el tejido social y el medioambiente.

Gran parte de su producción intelectual se ha expresado en el *Journal of Business Ethics*, la revista que goza de más prestigio mundial en el campo de la ética de la empresa. Domènec Melé defiende desde esta tribuna cuestiones de suma relevancia como la necesidad de repensar el capitalismo, de virar hacia una comprensión holística de la función directiva, de trascender la lógica de la razón instrumental, para emplear la conocida expresión de Max Horkheimer y de Theodor Adorno (*die instrumentelle Vernunft*) y abordar la empresa desde una visión centrada en la promoción del bien común, el respeto a la dignidad de las personas y del entorno social y medioambiental.

En el marco de su producción intelectual el recipiendario también ha estudiado y ahondado en la *Doctrina Social de la Iglesia* y especialmente en los textos pontificios de Juan Pablo II, de Benedicto XVI y de Francisco. Trata de traducir en un lenguaje significativo para el contexto empresarial las ideas clave de la Doctrina Social de la Iglesia en relación con el mundo del trabajo, de la renta, del mercado, de la responsabilidad social corporativa y de la globalización económica e informacional.

Después de este sucinto recorrido por la trayectoria vital y la obra de Domènec Melé, me dispongo, a continuación, a subrayar algunas ideas que ha expresado el recipiendario en su magistral *Discurso de Ingreso*.

Dada la riqueza de contenidos y de sugerencias que ha expuesto, me limitaré solamente apostillar algunas tesis que considero especialmente originales y valiosas en el campo de la ética aplicada a la empresa.

El *Discurso de Ingreso* que hemos tenido ocasión de escuchar tiene la clásica estructura de una *quaestio disputata*. El recipiendario, profundo conocedor de la *Suma Teológica* de santo Tomás de Aquino, estructura su exposición en tres momentos: el *videtur quod*, donde explora, en un primer momento, determinados *ismos* que a su juicio son reduccionistas (como el racionalismo, el empirismo, el positivismo y el pragmatismo). En un segundo momento, responde a cada uno de ellos desde la racionalidad (*respondeo dicendum quod*) y, finalmente, expone su tesis a partir de lo que él ha denominado el *giro humanista en el Management*.

El doctor Domènec Melé nos invita a pensar de otro modo la función directiva y lo hace a partir del personalismo comunitarista que tuvo su máxima eclosión en la primera mitad del siglo XX alrededor de la revista *Esprit*, pero que permaneció eclipsado detrás de otras ideologías que ocuparon el espacio cultural. Reivindica, pues, referentes filosóficos como Emmanuel Mounier, Martin Buber, Jean Lacroix, Gabriel Marcel, Paul Ludwig Landsberg, entre otros, figuras que, en los circuitos habituales de la ética empresarial, permanecen ignorados, máxime en el contexto cultural británico y estadounidense.

El recipiendario defiende una fundamentación personalista del *Management* centrada en el cuidado a la persona, a toda persona, partiendo de la dignidad inherente de su ser y de su superioridad ontológica respecto a cualquier otra entidad del cosmos. Parte de esa idea tan propia de santo Tomás de Aquino, según la cual la persona es la criatura más perfecta del universo material.

Situado en el marco de la filosofía de corte personalista que agrupa autores muy distintos, Domènec Melé propone humanizar la empresa y cimentar un liderazgo que tenga como principal objetivo el crecimiento de la persona, su pleno desarrollo y su florecimiento en la sociedad.

Después de criticar la antropología latente en el racionalismo, en el empirismo, en el positivismo y en el pragmatismo, plantea una visión multidimensional de la persona, entendida como un ser complejo, irremplazable, como diría el filósofo danés, Peter Kemp, único, que trasciende la pura materialidad, capaz de actos libres y de practicar la donación de sí mismo, lo que Jean-Luc Marion denomina la *logique du don*.

Frente a la lógica instrumental cuyo objetivo es conseguir el máximo rendimiento a cualquier precio, el profesor Domènec Melé defiende la necesidad de introducir una infraestructura ética en la empresa, pero no como un elemento adyacente, como un área de control y de fiscalización de la acción, sino como un fundamento connatural a la misma. A su juicio, la ética debe estar presente en todos los procesos de decisión, en las prácticas directivas y no solo en un departamento de cumplimiento normativo o de responsabilidad social corporativa.

Para ello es imprescindible la educación del carácter, del *ethos* que José Luis Aranguren traduce como *talante*, la transmisión de virtudes nobles como las que reseña Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*, la justicia, la prudencia, la fortaleza y la templanza, sin excluir las virtudes teologales, como la fe, la esperanza y la caridad, que permitan al directivo analizar los problemas desde distintos ángulos y anticipar las consecuencias que pueden tener sus decisiones para las personas que dirige y sus familias.

Esta formación en el carácter puede suscitar en el directivo sentido crítico, angustia, pero ello no es negativo, sino todo lo contrario, pues le hará más sensible y atento a las necesidades de las personas que lidera y, de este modo, será más humano a la hora de ejercer la función directiva.

En un contexto donde los sistemas de Inteligencia Artificial Generativa ocupan progresivamente más protagonismo en la toma de decisiones, se impone la necesidad de explorar los algoritmos que rigen estos procesos de decisión para que no se produzcan sesgos y discriminaciones de carácter racial, sexual o ageístico.

Delegar esta función a los sistemas tecnológicos supone un grave riesgo si no se audita previamente y de manera independiente la calidad ética de dichos algoritmos. En un contexto de esta naturaleza, se requiere como agua en el desierto de líderes humanistas, con sólidas convicciones a la hora de defender la dignidad, la intimidad y la libertad de toda persona, pues si sus principios son líquidos, en palabras de Zygmunt Bauman, o simplemente volátiles, fácilmente sucumbirán a la lógica instrumental del mercado y a su afán insaciable de acumular capital.

Necesitamos líderes virtuosos, capaces de sopesar los pros y los contras de las decisiones que toman no solo desde una clave mercantil, sino ética, y poder evaluar las consecuencias de éstas para las personas y, especialmente, para los grupos más vulnerables de la sociedad.

Como dice el doctor Domènec Melé al final de su *Discurso de Ingreso*, la tarea que se vislumbra en el horizonte de futuro es ingente, porque la lógica instrumental se impone miméticamente en todos los entornos empresariales. Frente a ella, sostiene

que es imprescindible un cambio de paradigma, centrado en el cuidado de las personas (el *caring leadership*), en la capacidad de todo ser humano de donarse a sí mismo, de reconocer el principio de gratuidad, como sugiere Joseph Ratzinger, entendido como un principio legítimo de acción más allá del interés egocéntrico.

Ésta es la tarea con la que ha estado comprometido el recipiendario desde su juventud hasta el momento presente y lo ha hecho con convicción desde las aulas de la universidad y desde todo tipo de foros nacionales e internacionales. Éste es el legado que nos deja a quienes tratamos de legitimar racionalmente el discurso de la ética en un mundo que tiende a excluirlo o bien lo transforma en un objeto ornamental o en un producto cosmético.

Por todo lo dicho, considero, humildemente, que el ingreso del profesor Domènec Melé en la Real Academia Europea de Doctores, constituye un acierto y que sus conocimientos y su sensibilidad humanista van a enriquecer significativamente nuestros debates internos y nuestra labor cultural de transferir conocimiento a la sociedad para conseguir la plena ilustración.



**PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA
EUROPEA DE DOCTORES**

Publicaciones



Revista RAED Tribuna Plural





Francesc Torralba (Barcelona, 1967) va estudiar filosofia en la Universitat de Barcelona i teologia en la Facultat de Teologia de Catalunya. Va acabar la llicenciatura en filosofia en 1990 i va rebre el Premi Extraordinari de Llicenciatura al millor expedient acadèmic. Posteriorment va ampliar estudis a la Universitat de Copenhaguen on va estudiar llengua danesa per fer la seva tesi sobre el pensador Søren Kierkegaard, que va defensar el 1992 i gràcies a la qual va obtenir el Premi Extraordinari de Doctorat a la millor tesi de la Facultat de Filosofia de la Universitat de Barcelona. També va realitzar la Llicenciatura en Teologia (1993) sobre la cristologia de Kierkegaard i va defensar la tesi doctoral en teologia sobre el pensament antropològic del teòleg catòlic Hans Urs Von Balthasar (1997).

En l'actualitat és Professor Catedràtic de la Universitat Ramon Llull de Barcelona. Presideix el Comitè d'Ètica Assistencial de la Fundació SAR-Quavita, l'Observatori d'Ètica d'Aldeas Infantiles SOS, el Comitè d'Ètica de MC Mutual i el Comitè d'Ètica de la Policia de Catalunya. És director de la Càtedra de Pensament Cristià del Bisbat d'Urgell (des de l'inici el 2004), director de la Càtedra Ethos d'Ètica aplicada a la Universitat Ramon Llull, director del *Ramon Llull Journal of Applied Ethics* i director de l'Anuari *Ars Brevis* de la Fundació Blanquerna. El mes de maig de 2011, va ser nomenat President del Consell assessor per a la diversitat religiosa de la Generalitat de Catalunya i des del desembre de 2011 és consultor del Consell Pontifici de la Cultura de la Santa Seu. La seva obra, que compta amb més de vuitanta títols, ha estat traduïda a l'alemany, al francès, a l'anglès, al portuguès, a l'italià i al romanès.



“La dirección de empresas es una práctica en la que concurren teorías, ciencia, experiencia, intuición, creatividad y visión estratégica. El ethos humanista propuesto exige un cambio radical de mentalidad, que incluya:

- ***Ver a cada persona como alguien único, consciente y libre, dotada de dignidad, derechos innatos y en continuo proceso de desarrollo, y la empresa como una comunidad de personas que, de diversos modos, contribuye al bien común, sirviendo a diversos grupos de personas relacionadas con su actividad.***
- ***Introducir una lógica integral, que amplíe la lógica del interés de modo que, sin olvidar la creación de valor económico, tome a las personas como origen, centro y fin de toda la actividad económica.***
- ***Subordinar la técnica a la ética y los resultados económicos al bien de las personas, pero sin renunciar a la armonización de ambas categorías. No es esto una utopía inalcanzable. Hay cada vez mayor evidencia que una gestión centrada en el bien de las personas, acompañada de competencia profesional y una adecuada estrategia, genera aprendizajes positivos, confianza, lealtad y voluntad de cooperación; elementos necesarios para unos resultados satisfactorios y sostenibles.”***

Domènec Melé Carné

1914 - 2024

Colección Real Academia Europea de Doctores



**Generalitat
de Catalunya**

