

Autor / Author

RODRÍGUEZ LÓPEZ, Ofelia

Universidad Anáhuac Sur
ofelia.rodriguezl@anahuac.mx

PÁGINAS / PAGES

De la 69 a la 82

ISSN / ISSN

2386-2912

Presupuestos para una empresa personalista

Presupposes for a personalist company

El objetivo de este escrito es ofrecer un punto de partida para un entorno empresarial personalista. Pretendemos responder a las siguientes cuestiones: ¿qué está en juego cuando hablamos de personas en el ámbito corporativo? ¿De qué forma pueden enriquecer el quehacer de las empresas tanto el personalismo comunitario como el dialógico? Se muestran las dos tradiciones de donde proviene el concepto de hombre en la actualidad; a continuación se analizarán y compararán las propuestas de Emmanuel Mounier, como representante del personalismo comunitario, y de Martin Buber, representando al personalismo dialógico. A partir de ello se hará una reflexión sobre lo que implica ser una empresa personalista.

#empresa personalista, #persona, #personalismo, #Emmanuel Mounier, #Martin Buber

The purpose of this paper is to offer a starting point for a personalist business environment. We intend to answer the following questions: What is at stake when we talk about people in the corporate sphere? How can community personalism, as well as dialogic personalism, enrich the work of companies? Firstly, we shows the two traditions from which the concept of man today comes, then we examin and compare the proposals of Emmanuel Mounier as representative of community personalism and Martin Buber, representing the dialogical personalism will be analyzed and compared. Based on this, a reflection will be made on what it means to be a personalist company.

#personalist Company, #person, #personalism, #Emmanuel Mounier, #Martin Buber

La reflexión sobre el estatuto de «lo humano» en el ámbito empresarial no es en modo alguno una novedad. Diversos estudios dan cuenta de esto, entre ellos el del economista estadounidense Douglas McGregor: *El lado humano de las empresas* (1960); se trata de un clásico del desarrollo organizacional que destaca el potencial humano para alcanzar activa y responsablemente su propio desarrollo.

Esfuerzos como el de McGregor muestran la importancia que tiene, desde las ciencias de la administración, el hecho de valorar y dirigir adecuadamente el factor humano; sin embargo, esto no ha sido suficiente. El lenguaje, como es sabido, es un fuerte indicador de nuestra posición sobre un tema; tal como lo señala Buber, «no está el lenguaje en el ser humano, sino que el ser humano está en el lenguaje y habla a partir de él» (Buber, 2005, p. 40); así, cuando conceptualizamos al ser humano como «personal»¹, «recurso humano», «capital humano» e incluso como «talento humano», estamos limitando y, de alguna forma, frenando, el potencial que una persona puede desplegar.

Mientras que el concepto *personal* implica un conjunto de individuos pertenecientes a un determinado ámbito corporativo, el de *recurso humano* hace referencia a un conjunto de personas que satisfacen necesidades de la empresa, desempeñando diversas actividades. *Capital humano* es, por otro lado, una concepción más reciente que apunta hacia la idea de potenciar los talentos de las personas, midiéndolas y monitoreándolas para lograr su máximo desempeño (Fariás, 2007, p. 17). Podemos ver una constante en estas tres conceptualizaciones, todas ellas coinciden en que es la persona (o el individuo) la razón de ser de sus actividades.

Siguiendo esta línea administrativa, la literatura enfocada al desarrollo del capital humano se ha esforzado para elaborar un marco conceptual pertinente, con categorías como: *staffing*, organización, talento, entre otros. Así, la definición contemporánea de capital humano se circunscribe a los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos, que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico. Llama la atención que en esta última definición se ha sustituido el concepto de persona por el de individuo. Es importante recalcar, y sobre ello se discutirá más adelante, que no es posible intercambiar ambos conceptos como si fueran sinónimos.

En este sentido, nuestro punto de partida es que las concepciones contemporáneas sobre «lo humano» en el ámbito corporativo adolecen de una categoría fundamental, sin la cual no es posible construir una estructura sólida. Se trata de una categoría que se da por sentada por su aparente obviedad: la persona. En otras palabras, el concepto de persona resulta esencial para poder, a partir de ello, construir el concepto de capital humano y todas las actividades que involucran a lo humano, dentro y fuera de la empresa. Sin embargo, este concepto o bien está ausente, o se encuentra expresado de forma deficiente. Está claro que no se trata de una mera cuestión de definiciones, sino que tras cada uno de estos conceptos se encuentra una visión muy distinta sobre lo que es el hombre, visión que se traduce en acción.

¹ El concepto de *personal* surge con la administración científica del trabajo, cuyo primer impulsor es Frederick Taylor (1856-1915).

De todo lo anterior, concluimos que, para lograr una mayor amplitud de miras, es necesaria la intervención de la filosofía con la finalidad de problematizar al hombre con toda la profundidad que el tema merece. De esta forma, sobre nuestra concepción de la persona, auxiliados por la antropología filosófica, descansará el resto de nuestro edificio corporativo, nuestros planes y proyectos, nuestra forma de evaluarlos y la posibilidad que podamos brindar a nuestros colegas de obtener verdadera satisfacción y trascendencia personal.

El objetivo de este escrito consiste en analizar el concepto de persona desde las propuestas de dos de sus exponentes más representativos: Emmanuel Mounier y Martin Buber. Ello nos permitirá ofrecer una vía de aproximación empresarial a los postulados personalistas de ambos autores. Buscamos, en última instancia, responder a estas preguntas: ¿qué está en juego cuando hablamos de personas en el ámbito corporativo? ¿De qué forma pueden enriquecer el quehacer de las empresas el personalismo comunitario y el dialógico?

Para lograrlo, en primera instancia, buscaremos las fuentes de las que se nutren las actuales concepciones empresariales sobre lo humano, valorando las aportaciones filosóficas ya existentes; a continuación, confrontaremos los postulados personalistas de los autores ya mencionados; finalmente, presentaremos una aproximación de lo que sería una empresa a la que hemos denominado personalista.

1. Antecedentes: fuentes de las que se nutre el marco conceptual empresarial

Existen dos tradiciones en torno al origen del concepto de hombre en el ámbito corporativo: la primera se apoya en el análisis de Michel Foucault quien, a mediados del siglo xx, propuso que la problematización sobre el hombre es muy reciente; la segunda tradición parte de la teología medieval. A continuación, expondremos brevemente ambas.

1.1. Antes del fin del siglo xviii, el hombre no existía: el hombre como problema en Foucault y la tradición administrativa

Michel Foucault señala que la categoría de «hombre» es muy reciente, sus orígenes no van más allá de dos siglos. En su obra *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas* (1986, p. 8), señala:

Por extraño que parezca, el hombre cuyo conocimiento es considerado por los ingenuos como la más vieja búsqueda desde Sócrates es indudablemente solo un desgarrón en el orden de las cosas, en todo caso una configuración trazada por la nueva disposición que ha tomado recientemente en el saber. De ahí nacen todas las quimeras de los nuevos humanismos, todas las facilidades de una «antropología», entendida como reflexión general, medio positiva, medio filosófica, sobre el hombre. Sin embargo, [...] el hombre es solo una invención reciente, una figura que no tiene ni dos siglos, un simple pliegue en nuestro saber.

Foucault dedica su obra a demostrar que eso que llamamos «modernidad» (ese periodo comprendido entre el siglo xv y el siglo xviii), no es más que un constructo artificial y sin fundamento. El filósofo encuentra una ruptura en este largo periodo, y esa ruptura la encuentra a finales del siglo xviii con el pensamiento de Kant, quien estableció las bases para el cuestionamiento filosófico sobre el hombre.

Tomando como punto de partida lo anterior, Ricardo Cuevas (2009) demuestra, en su artículo *Ética y responsabilidad social de la empresa, su concepción del hombre*, que la definición de hombre con la que las empresas han operado proviene de las aportaciones de economistas y de las ciencias de la administración. Este concepto, antes que evolucionar, se ha encajonado en linderos muy limitados. Cuevas sostiene que son cuatro los momentos en esta trayectoria:

- a) El primer momento se ubica en el siglo xviii, cuando Adam Smith (1723-1790), padre de la economía política inglesa, desarrolla una concepción del hombre y la sociedad a partir de la cual estudia la creación de riqueza en el capitalismo. Presenta una concepción de sociedad libre de contradicciones, lo que permite que el optimismo y la armonía prevalezcan sobre el interés y egoísmo del individuo (Cuevas, 2009, p. 333):

El hombre no es meramente interesado o egoísta, este sacrifica su interés individual por el bienestar de su sociedad. De esta forma [...], Smith postula la idea del hombre como un ser dotado de pasiones, de virtudes, de defectos y de razón. En el interior del hombre se libra ese encuentro de pasiones naturales que junto con la razón originan la moral y la sociedad.

- b) El segundo momento se centra en la idea de *homo oeconomicus* que adoptan la Administración y la teoría estadística moderna de la decisión. Esta concepción retoma los postulados de Smith en torno a una sociedad libre de contradicciones; del hombre solo mantiene las deficiencias como el interés y el egoísmo (Cuevas, 2009, p. 334):

L'homme economique, entidad racional, calculadora, despojada de toda concepción moral y donde su comportamiento es medido con el rigor de las matemáticas [...], es un individuo racional que, ante sus necesidades y los bienes para satisfacerlas, puede establecer un orden de preferencias con la finalidad de maximizar su utilidad y así tomar la decisión óptima.

- c) El tercer momento se centra en la racionalidad limitada del individuo, el actor y el trabajador del conocimiento. Durante esta etapa dominan dos corrientes, una humanista y la otra racionalista. Representa a la primera corriente Elton Mayo, mientras que la segunda está representada por Frederick Taylor; cada uno con su propia visión sobre el hombre (Cuevas, 2009, p. 336):

Los partidarios de Taylor ven al hombre como una entidad fisiológica capaz de ser disciplinada y adiestrada para realizar la tarea con eficiencia y solo de

manera secundaria admite las cuestiones psicológicas y morales. Al contrario, la escuela de las relaciones humanas centra su atención en las motivaciones y el trabajo en equipo dejando de lado la otra dimensión.

Esta etapa concluye con el principio de racionalidad limitada del hombre, el cual sostiene que el hombre solo es capaz de aprehender racionalmente hasta un cierto punto, después el aprendizaje se detiene.

- d) En el cuarto momento, Cuevas señala que esta definición heredada de la tradición neoclásica, es decir, la idea de un hombre con una racionalidad limitada, es la que permea a la ética empresarial y a responsabilidad social corporativa en las empresas actuales.

El trabajo de Cuevas Moreno resulta esclarecedor; queda demostrada la necesidad de proponer al interior de los entornos empresariales una concepción de lo humano: «distinta a la heredada por el paradigma neoclásico de la economía» (Cuevas, 2009, p. 338). Es decir, mientras se continúe considerando al hombre como un ser cuya racionalidad es limitada, la empresa, su ética y todo su funcionamiento, actuará en consecuencia, tratando de subsanar las «deficiencias y limitaciones» humanas. Por ello este reduccionismo resulta insuficiente, y poco acorde con las necesidades actuales en materia de gestión de lo humano.

1.2. Una tradición que arranca en la Edad Media

La segunda vertiente en torno al intento por definir al hombre comienza en la Edad Media, momento en el cual la teología cristiana ofrece la visión de un hombre único e irrepetible, hecho a imagen y semejanza de Dios. Antes de esto, para la filosofía clásica griega y romana habría sido un contrasentido promover tal multiplicidad de seres distintos entre sí. La Grecia antigua utiliza el concepto «persona», pero para referirse a la máscara utilizada en el teatro. La finalidad de este instrumento no era mostrar, sino esconder, el verdadero rostro del actor, con lo que podemos ver que el uso precristiano es diferente al que asumirá el término más adelante.

Durante el medioevo, hubo diversos filósofos que propusieron vías de aproximación al ser humano. La tradición comienza con Boecio² (480~ 524), quien concibe al hombre como sustancia individual de naturaleza racional (Carlos Díaz, s/f-a):

Ser *persona* significa, ante todo, ser sustancia, con una *sustancialidad* tanto negativamente (no existir en otro), como positivamente (ser en sí). La persona es sustancia *primera* —de la que todo se predica sin que ella misma sea predicada de nada— y *completa* —se basta a sí misma sin quedar absorbida por nada—. Tal sustancia *en-sí* es también *para-sí*, afirmación plena de sí misma en su ser y en su actuación, cuyo centro sustentador es ella misma frente al mundo que está ubicada.

² Ubicamos a Boecio al inicio de la Edad Media, es decir, en el periodo denominado altomedieval.

Ser persona se predica entonces de lo individual, no de lo universal; de lo sustancial, no de lo accidental (ser-en-otro); de lo racional, no de lo irracional. Sin embargo, nada en esta definición señala el carácter relacional del hombre, por el contrario, lo muestra como un ser aislado.

En los siguientes siglos del milenio medieval hubo otros filósofos de gran importancia, que, tomando como punto de partida a Boecio, desarrollaron sus propias concepciones, entre ellos, santo Tomás de Aquino³.

Si nos situamos ya en el periodo moderno que arranca en el siglo xv, encontramos una marcada tendencia hacia el antropocentrismo, el humanismo, el racionalismo y el empirismo. En esta lógica, diversos filósofos continuaron el esfuerzo por responder al problema del hombre, entre ellos Descartes, Locke y Leibniz. En esta línea, merece especial atención la propuesta de Kant (1724-1804), quien se planteó con claridad qué es el hombre.

La respuesta de Kant resultó ser la integración de todos sus demás cuestionamientos: ¿qué puedo saber? (epistemología); ¿qué debo hacer? (ética), y ¿qué me cabe esperar? (religión). El filósofo (1989, p. 30) subraya la autonomía con la que una persona actúa, es decir, en uso de su libertad descansa su ser persona:

Persona es el sujeto cuyas acciones son imputables. La personalidad moral, por tanto, no es sino la libertad de un ser racional sometido a leyes morales (sin embargo, la psicología es únicamente la facultad de hacerse consciente de la identidad de sí mismo en los distintos estados de la propia existencia), de donde se desprende que una persona no está sometida a otras leyes más que las que se da a sí misma (bien sola o, al menos, junto con otras).

En esta conceptualización, destacan varios elementos: en primer lugar, la imputabilidad o responsabilidad que debe asumir la persona en su actuar, y en segundo lugar, la autodeterminación de una persona, en el sentido de «no estar sometida a otras leyes», sino a aquellas que su propia autonomía le dicte. Lo que no significa que Kant promueva un estado de anarquía; simplemente promueve un examen riguroso ante las leyes que deberá cumplir.

Adicionalmente, para Kant la persona no es medio, sino fin. Según el filósofo, todo medio tiene precio y puede ser intercambiado por otro objeto, en cambio, aquello que se eleva por encima de cualquier precio tiene dignidad; por lo tanto, al ser la persona un fin (que no medio), esto le confiere la impronta de la dignidad. El hombre posee dignidad, es decir, un valor incondicionado, y en ese sentido debe ser respetado.

Entre Boecio y Kant median 1.200 años. Boecio como el filósofo que arrancó la tradición medieval, a la que dieron continuidad otros teólogos de la talla de santo Tomás de Aquino;

³ Recordemos de manera sucinta que santo Tomás entiende a la persona como «supuesto racional, sujeto agente o pasivo, que destaca el carácter moral con capacidad de acción y decisión, como la instancia de tales funciones». De acuerdo con el Aquinate, el hombre es libre (en el sentido de autonomía) y esta libertad es debida a su racionalidad. El hombre, pues, es un ser moral con capacidad para actuar y decidir. Gabriel Amengual Coll, *La persona humana*, p. 100.

mientras que Kant es el filósofo que sintetiza las corrientes racionalistas y empiristas que dominaron la modernidad hasta su aparición en el siglo XVIII. Ambos filósofos nos dan una idea aproximada de los derroteros por los que transitó la filosofía en su intento por responder al problema del hombre.

En el interior de la tradición filosófica, encontramos un antecedente muy importante para este trabajo, se trata de Carlos Llano Cifuentes (1932-2010), cuya formación aristotélico-tomista⁴, imprimió una visión humanista al estudio de las organizaciones. Cifuentes es autor de diversas obras de corte empresarial, en las que se deja ver su fuerte vocación humanista, entre ellas *La amistad en la empresa* (2000), *La vertiente humana del trabajo en la empresa* (1990), *Ser del hombre y hacer de la organización* (2010) y *Viaje al centro del hombre* (2010), donde señala de manera primordial a la empresa como el lugar natural del ejercicio del trabajo humano, de tal suerte que este último debe tomar un lugar central en cualquier estudio empresarial (Castillo, 2010, p. 59):

El principio rector de todo trabajo en las organizaciones puede expresarse de esta manera: las personas tienen un valor infinito sobre las cosas. Las personas se dirigen; las cosas se administran o gestionan. Por ello, el empuje del liderazgo hacia el futuro será una acción claramente centrada en el hombre más que en la tarea [...]. Situar a la persona como centro de la empresa parece un tema obvio, pero no es tarea fácil y lamentablemente poco frecuente [...] los problemas que suscita una concepción errónea del hombre, acarrear consecuencias negativas para la empresa y para la sociedad.

A pesar de su amplia producción empresarial humanística, Llano reconoció que el camino continuaba abierto a más propuestas y abordajes novedosos, todo ello con la finalidad de profundizar en la importancia de lo humano y de la persona en el ámbito empresarial.

2. La apuesta personalista

Es claro, pues, que las primeras concepciones acerca de la persona son referentes muy importantes que constituyen un punto de arranque. Se trata, como lo señala Carlos Díaz (Díaz, 2004, p. 83), de filosofías que valoran a la persona pero «no necesariamente esta constituye la categoría esencial en torno a la cual se construyen». Esa es la esencia del personalismo.

Nacida en el periodo convulso de entreguerras, el personalismo pretende ofrecer una alternativa a las filosofías prevalecientes en aquellos momentos. Debido a la diversidad de exposi-

⁴ Estudió filosofía en la Universidad de Estudios de Santo Tomás en Roma. Por lo tanto, su concepto de persona se encuentra apegado a la tradición filosófica escolástica. Cfr. Carlos Llano, *El nuevo empresario en México*, p. 197.

tores, es difícil hablar de personalismo como si de un movimiento homogéneo se tratase; por el contrario, habría que hablar de personalismos. Así pues, Carlos Díaz propone agruparlos (Díaz, s/f-b) de la siguiente forma: filósofos influidos por Charles Péguy; aquellos influidos por Max Scheler; los influidos por Xavier Zubiri; filósofos fenomenólogo-tomistas; filósofos de raíz bíblica (dialógica veterotestamentaria, dialógica neotestamentaria y neotestamentaria) y filósofos de raíz hermenéutica.

2. 1. Mounier y Buber en diálogo. ¿Quién es la persona?

Para efectos de este trabajo, hemos elegido en primer lugar a Emmanuel Mounier (1905-1950), a quien corresponde el mérito de haber dado voz y forma al movimiento personalista a través de la fundación de la revista *Esprit*; su personalismo es comunitario. En segundo lugar se encuentra Martin Buber (1878-1965), que enarbola un personalismo necesariamente dialógico; la amplia difusión de su obra hace de este autor uno de los más conocidos. Francés el primero y austriaco el segundo, son los autores que nos permitirán ofrecer una alternativa personalista a los entornos corporativos actuales.

Es importante señalar que los postulados personalistas son la respuesta a los movimientos colectivistas e individualistas que estaban teniendo lugar por aquellos años difíciles de creciente inestabilidad tanto política como económica que transcurre entre la Primera y la Segunda Guerras Mundiales. Estos movimientos, aparentemente opuestos, son en realidad dos caras de la misma moneda; para Mounier ambos anulan a la persona, ambos miran al hombre, ya sea como parte de una masa indiferenciada, como seres idénticos, o como seres aislados e inco nexos. Buber, por su parte, de manera semejante, considera que ambos desconocen la totalidad de la persona, así como su verdadera responsabilidad (Tornel, s/f, p. 474).

En *Yo y Tú* (1923), Buber sintetiza sus principales postulados dialógicos en torno al hombre. Nueve años después, Mounier hará lo propio en sus escritos inaugurales sobre la temática que nos concierne: *Revolución personalista y comunitaria* (1932 y 1935) y *Manifiesto al servicio del personalismo* (1936). Por aquellos años, funda también la revista con la que pretende dar difusión a esta filosofía revolucionaria, *Esprit* (1932). De modo que, si Buber antecedió a Mounier en el estudio del ser en diálogo, este último le aventajó un poco en la propuesta comunitaria que el filósofo judío desarrollará más adelante en obras como *La cuestión del individuo* (1936) y *El problema del hombre* (1938).

Ambos, de una u otra forma, consideran que el concepto de persona es indefinible: Mounier por no tratarse de un objeto cuya naturaleza está cerrada; en otras palabras, intentar definir significaría cosificar, encuadrar y limitar una categoría de suyo inclasificable. Por su parte, atento también a la posibilidad de hacer más rígido al Yo en una definición limitada, Buber tampoco ofrece conceptualizaciones fáciles, su trabajo consiste en ir desplegando lentamente las múltiples capas que envuelven la riqueza de la persona.

Sin embargo, y a pesar de esta dificultad, podemos decir que para Mounier (2002, p. 409) una persona es:

[...] un ser espiritual constituido como tal por una forma de subsistencia y de independencia en su ser; mantiene esta subsistencia con su adhesión a una jerarquía de valores libremente adoptados, asimilados y vividos en un compromiso responsable y en una constante conversión; unifica así toda su actividad en la libertad y desarrolla por añadidura, a impulsos de actos creadores, la singularidad de su vocación. [...] La persona, efectivamente, siendo la presencia misma del hombre su característica última, no es susceptible de definición rigurosa. No es tampoco objeto de una experiencia espiritual pura, separada de todo trabajo de la razón y de todo dato sensible. Se revela, sin embargo, mediante una experiencia decisiva propuesta a la libertad de cada uno; no la experiencia inmediata de una sustancia, sino la experiencia progresiva de una vida, la vida personal [...]. Ante ciertas objeciones que se hacen al personalismo, es preciso admitir que hay gente «ciega para la persona», como otras son ciegas a la pintura o sordas a la música, con la diferencia de que estos son ciegos responsables, en cierto modo, de su ceguera: la vida personal es, en efecto, una conquista ofrecida a todos, y una experiencia privilegiada, al menos por encima de cierto nivel de miseria.

De esta definición destacaremos varios elementos:

- a) Mounier habla de libertad en el sentido de la necesidad de elegir sin coacción una jerarquía de valores; esta libertad implica coherencia en la elección y vivencia de tales valores.
- b) La persona es compromiso y responsabilidad, esto la impulsa hacia la acción, no solo hacia la reflexión, sino a un hacer sostenido, producto no del impulso irreflexivo, sino de la capacidad de detenerse para evaluar las consecuencias de los actos. Ser persona es acto y elección.
- c) La persona no es un ser acabado y dado de una vez, es necesaria una constante conversión, un constante hacerse a sí mismo, un llegar a ser, un ser en devenir. He aquí el elemento creativo presente en este proceso siempre abierto.
- d) La persona no es espiritualidad descarnada, ni materialidad desespiritualizada. Es decir, es ambas en perfecta unidad, ni una más importante que la otra, ni una antecediendo a la otra.

Mounier también deja claro que, si bien todos somos personas, no todos vivimos como tales, en tanto que hay seres incapaces de reconocer al otro y a sí mismos en su calidad de personas.

Buber, por su parte, despliega quién es una persona: fundamentalmente relación, relación entre un Yo y un Tú. Esta relación en términos de reciprocidad se da con el Yo completo, no con una parte de él; dicho de otra manera, el hombre en tu totalidad se dona a sí mismo al entrar en relación con un Tú, es un Tú que no se experimenta, sino que aparece, «sale al encuentro» (Buber, 2005, p. 18) y que permite que el Yo surja: «yo llego a ser Yo en el Tú; al llegar a ser Yo, digo Tú». Se trata de un Tú también completo, un Tú que no es un medio, sino un fin en sí mismo. Entonces, a manera de definición provisional, Buber señala: «Podremos

aproximarnos a la respuesta de la pregunta “¿qué es el hombre?” si acertamos a comprenderlo como el ser en cuya dialógica, en cuyo «estar-dos-en recíproca-presencia» se realiza y se reconoce cada vez el encuentro del «uno» con el «otro» (Buber, citado en Díaz, s/f-c, p. 24). En esta suerte de definición el elemento central es el compromiso, mediante el cual, libremente, decidimos relacionarnos con un Tú. El hombre buberiano es encuentro, encuentro es acontecimiento; lo que ocurre cuando un Yo y un Tú se encuentran es eso: un acontecimiento transformador, el Yo deja de ser Yo para convertirse en Yo-Tú, en unidad.

En esta definición vale la pena destacar que el intercambio no se da por necesidad, todo lo contrario, se da en libertad y compromete a la totalidad del ser de quienes viven el encuentro. Al hablar de necesidad, Buber quiere eliminar toda relación de dependencia entre las personas, antes bien, se trata de una relación en libertad.

Una relación verdadera se entabla con un Tú, no con un Ello. El Ello se ha cosificado, se le ha convertido en un objeto mediante el cual se logran otros propósitos. Buber reconoce que esta capacidad de entablar una relación Yo-Tú es justo lo que se ha perdido en la vida moderna y en los modernos ambientes laborales: «Y si desde los dirigentes miramos a los dirigidos, ¿la evolución misma en la forma moderna del trabajo y en la forma moderna de la posesión no han borrado todo rastro de vida recíproca, de relación plena de sentido?» (Buber, 2005, p. 47). El filósofo nos ha dado la clave, se trata de recuperar relaciones plenas de sentido. ¿Qué significa esto? Acontecimientos en donde haya una verdadera relación considerando a todos los participantes como fines en sí mismos, no como medios.

Una de las categorías esenciales en esta unidad Yo-Tú es el *entre*, es decir, lo que tiene lugar entre el Yo y el Tú no es una experiencia en el sentido de una adherencia, sino de un acontecimiento que los involucra en su totalidad a ambos. Es ahí donde aparece la persona, en el *entre* del Yo-Tú. Este acontecimiento tiene lugar, tal y como lo señala Buber, en cualquier ámbito de la existencia: en la educación, en la salud, en las relaciones laborales y, por supuesto, en las relaciones familiares. Sin embargo, este acontecimiento transforma a esta unidad «en el encuentro, algo le ocurre al ser humano» (Buber, 2005, p. 94), todo encuentro transforma y nos transforma necesariamente.

Mounier, en clara referencia a Buber, señala: «Por experiencia interior, la persona se nos aparece entonces como una presencia dirigida hacia el mundo y las otras personas, sin límites, mezclada con ellos, en perspectiva de universalidad» (Buber, 2005, p. 94). Sin embargo, antes que Buber, dirá «el tú y el nosotros, preceden al yo, o al menos lo acompañan» (Mounier, 2002, p. 699), con lo que adelanta al maestro austriaco al introducir la categoría del «nosotros», es decir, de la comunidad.

Buber y Mounier comparten una clara distinción entre persona e individuo. Mientras en Mounier la persona se halla integrada, el individuo se halla disperso, en este sentido, individuo y persona son opuestos: «El individuo no participa en ninguna realidad y no conquista realidad alguna. Se delimita por relación a lo que no es él, y trata de apropiárselo lo más que puede mediante la experiencia y el uso» (Ruiz, 1990, p. 20). Por otro lado, el Yo-Tú de Buber es uno, es una palabra no dos, es la persona, el Yo-Ello son dos palabras, hay una separación, el yo

actúa como individuo que cosifica toda posibilidad de relación, porque se trata de una situación utilitaria. Dicho de otra forma, Yo-Tú excluye la posibilidad de individualidad, en el sentido de aislamiento. Así lo expresa el filósofo austriaco: «La persona dice: “yo soy”, el individuo dice: “así soy yo”. Para la persona, “conócete a ti mismo” significa: “conócete como ser”, para el ser individual significa “conoce tu ser así”. En la medida en que el ser individual se contrasta frente a otros, se aleja del ser» (Buber, 2005, pp. 58-59). Lo que en última instancia nos quieren decir ambos filósofos es que el individuo actúa de forma separada para sus fines, para sus intereses; de forma egoísta y utilitaria. El individuo no se relaciona, usa y desecha.

En este esfuerzo por separar persona e individuo, Mounier enuncia un factor cuya importancia también comparte Buber: la comunicación. El individuo se encuentra en estado de aislamiento, es afirmación solitaria, «[es] un hombre abstracto, sin ataduras ni comunidades naturales, dios soberano en el corazón de una libertad sin dirección ni medidas, que desde el momento vuelve hacia los otros la desconfianza, el cálculo y la reivindicación» (Mounier, 2002, p. 699); en cambio, la persona necesariamente se comunica y, en este sentido, no hay comunicación sin comunidad, sin el otro, sin el Tú, diría Buber: «Ella [la comunicación] no existe sino hacia los otros, no se conoce sino por los otros, no se encuentra sino en los otros. La experiencia primitiva de la persona es la experiencia de la segunda persona» (Mounier, 2002, p. 699). Lo que nos está queriendo decir Buber es que el hombre no se comunica, es *comunicación*. En este sentido, y siguiendo la categoría del *entre* buberiana, tendríamos necesariamente que decir que la comunicación no está en el Yo, ni en el Tú, está en el *entre*, en el Yo-Tú como unidad indivisible.

Ahora bien, el personalismo de Mounier es comunitario, en tanto que toda comunidad, toda civilización, toda agrupación, está conformada por personas. Por ello comunidad se opone a colectividad, pues la colectividad busca anular a la persona mientras que la tarea de la comunidad es permitir la realización como persona de todos y cada uno de sus integrantes: «Ninguna comunidad es posible en un mundo donde ya no hay prójimo, donde no quedan más que semejantes que no se miran. Así se comprueba definitivamente la imposibilidad de fundar la comunidad esquivando a la persona [...]. Reservamos, pues, el nombre de comunidad a la única comunidad válida y sólida, la comunidad personalista, una persona de personas» (Mounier, 2002, p. 528). En este sentido, la base de la comunidad es el reconocimiento del prójimo; no es la anulación de la persona, sino todo lo contrario, es su afirmación. Buber también muestra una inclinación comunitaria, que, como hemos dicho, se manifestó hacia el final de su obra; el filósofo del diálogo, también reconoce que la comunidad lo es en tanto que permite el perfeccionamiento de la persona, no su anulación: «Mientras la colectividad se basa en una atrofia organizada de lo personal, la comunidad se basa en el crecimiento y fortalecimiento de las reciprocidades» (Buber citado en Díaz, 1991, 36, p. 36). De esta forma, los totalitarismos que se habían fortalecido en la primera mitad del siglo xx eran para ambos filósofos movimientos colectivos, en modo alguno comunitarios.

La tardía inclinación comunitaria de Buber queda cristalizada en la categoría de «nosotros»; el punto de partida es el Yo-Tú, el reconocimiento de cada persona en su posibilidad, en su responsabilidad y en su sí misma. En este sentido, el filósofo entiende por nosotros: «Una unión

de diversas personas independientes, que han alcanzado ya la altura de la “mismidad” y la responsabilidad propia, unión que descansa precisamente sobre la base de esta “mismidad” y la responsabilidad propia y se hace posible por ellas» (Díaz, 1991, p. 16). Es decir, sobre la base de una comunidad, y no de una colectividad, el nosotros se conforma por una multiplicidad de personas, todas ellas en pleno reconocimiento y desarrollo de sus potencialidades.

De todo lo dicho hasta el momento, podemos señalar que, aunque Buber comenzó con un personalismo sostenido por el diálogo entre un Yo y un Tú, más adelante entró en una dinámica de corte comunitario a la manera en que Mounier lo había planteado, por lo que ambos se tocan y convergen, a pesar del camino inicial que emprendió cada uno.

3. El entorno empresarial personalista

Si, con base en el pensamiento de Mounier, una sociedad, una comunidad o cualquier entidad personalista es aquella «cuyas estructuras y cuyo espíritu se orientan a la realización como persona de cada uno de los individuos que la componen» (Mounier, 2002, p. 409), eso mismo se puede aplicar a una empresa con vocación personalista. En otras palabras, lo que aquí está en juego es el proceso mismo de devenir de las personas que integran a la organización, es aquello en lo que se convierten al tiempo que actúan laboralmente; es, en última instancia, el logro de la vocación de cada persona y de la persona de personas, que en este caso es la organización. Según el filósofo francés (Mounier, 2002, p. 695), se trata de hacer, y al hacer, hacerse:

Producir es perfectamente una actividad esencial de la persona, a condición de dar a la producción esa perspectiva total en que envuelve las más humildes tareas en el soplo divino que impulsa a la humanidad [...] la producción debe llegar a ser una actividad liberatoria y liberadora, una vez amoldada a todas las exigencias de la persona [...]. Pero la producción solo tiene valor por su más alto fin: el advenimiento de un mundo de personas

La búsqueda de la vocación de cada persona va más allá del papel que desempeña al interior de una empresa; sin embargo, no podemos desligar ambos, es decir, la persona puede y debe encontrar y vivir su vocación en este entorno, aunque no de manera privativa; dicho de otra forma, el entorno empresarial, al igual que cualquier otro entorno, debe ser propicio para favorecer el que las personas encuentren y vivan su vocación.

Podemos relacionarnos con el otro como un objeto, como un Ello, como medio para nuestros fines, no como un fin en sí mismo; como empleado, socio, jefe, cliente, a partir de un rol determinado y de una función que cumplir, o como personas: «relaciones personales son las que establece la persona cuando trata a los demás como personas. *Relaciones impersonales* serán aquellas en las que trato al otro como otro cualquiera, como un repertorio de funciones, como un rostro anónimo, mero miembro de una sociedad (Domínguez, 2002, p. 67). Cada Tú, así como cada Yo, tendrá un valor absoluto, será una totalidad, un universo en sí mismo.

Tanto Mounier como Buber aciertan en señalar (Mounier, 2002, p. 747) la necesidad de ambientes laborales sanos en donde la persona sea algo más que un *homo faber*:

El hombre no se satisface con fabricar y organizar, si no encuentra en estas operaciones su *dignidad, la fraternidad de los compañeros de tarea, y cierta elevación por encima de la utilidad* [...]. Es justamente a su nivel donde debe *personalizarse lo económico e institucionalizarse lo personal*.

En este sentido, una empresa personalista actúa con y para las personas, crea el ambiente propicio para su desarrollo y reconoce que todas y cada una de las actividades que se lleven a cabo abonan en el devenir-persona al que todos aspiramos. Se trata de un continuo descubrimiento de la persona, tal y como la concibe Carlos Díaz, como voluntad que quiere y es querida (Díaz, 2004, p. 2004).

La pregunta que seguramente se nos hará es: ¿cómo se lleva esto a la práctica? ¿Cómo nos aseguramos de que estamos en el camino de convertirnos en una empresa personalista? ¿Cómo operacionalizar semejante variable para que pueda ser medible? La respuesta no es sencilla. Todo lo contrario. Una y otra vez Mounier insiste en evitar fórmulas fáciles; el personalismo es más una perspectiva que un sistema cerrado, por ello se requiere de una evaluación individual de cada caso (Mounier, citado en Domínguez, 2002, p. 137):

Los que centran su acción en el éxito tienen prisa y tácticas de corto alcance, juzgan el resultado por el número, buscan los medios ricos (que unen rendimiento cuantitativo y facilidad), son los propietarios de la causa y se preocupan en hacer antes que en ser.

Aquí, Mounier nos da la clave: se trata de ser, antes que de hacer; analizar antes actuar. En términos empresariales, esto significa: preocupémonos por formar a nuestra base humana y después hagamos los planes. Las personas que hemos contribuido a formar se convertirán en los agentes de cambio en todo lo que nuestra empresa haga.

Buber estaría en una tesitura semejante, él tampoco cree en métodos, sino en las personas y en su capacidad para entrar en diálogo constructivo. Ambos filósofos nos dan pistas para comenzar la transformación: si ser antes que hacer es la encomienda, comencemos con proyectos de sensibilización, de comunicación empática y franca. Mientras cada una de las personas no se reconozca a sí misma como persona y reconozca lo que hay en juego en ello, difícilmente podrá reconocer esa misma condición en el otro. No habrá un Tú posible.

4. Conclusión

Hemos partido de un diagnóstico previo, proveniente de diversas fuentes: la persona debe estar en el centro de la actividad empresarial. Sin embargo, no podemos obviar su conceptualización, para lo cual hemos debido echar mano de la antropología filosófica personalista.

A través del personalismo, tanto comunitario como dialógico, nos hemos aproximado a un posible viraje de las empresas para entrar en una dinámica centrada en la persona, y sin embargo queda todavía la pregunta: ¿cómo lograrlo? Por el momento, queremos quedarnos con la propuesta en la que coinciden ambos filósofos: aprendamos a ser, el hacer vendrá en consecuencia.

5. Bibliografía

- AMENGUAL, G., *La persona humana. El debate sobre su concepto*, Síntesis, Madrid, 2015.
- BUBER, M., *Yo y Tú*, La factoría de ediciones Madrid, 2005.
- , *¿Qué es el hombre?*, Fondo de Cultura Económica, México, 1991.
- CASTILLO, G., «El valor central de la persona humana en las organizaciones. Claves del pensamiento de Carlos Llano», *Mercurio peruano* 523 (2010): pp. 53-62.
- CUEVAS, R., «Ética y responsabilidad social de la empresa: su concepción del hombre», *Polis*, revista de la Universidad Bolivariana, vol. 8, n.º 23, 2009, pp. 323-349, Universidad de Los Lagos, Santiago de Chile.
- DÍAZ, C. (S/F-a), «¿Quién es la persona?», documento en proceso de publicación.
- (S/F-b), «Treinta nombres propios. Las figuras del personalismo», documento en proceso de publicación.
- , *Clásicos básicos del pensamiento. Introducción al pensamiento de Martin Buber*, Instituto Emmanuel Mounier, Madrid, 1991. Recuperado de <http://www.mounier.es/cuadernos/Buber.pdf>.
- , *Mi encuentro con el personalismo comunitario. (La otra historia de España)*, Fundación Emmanuel Mounier, Madrid, 2004.
- DOMÍNGUEZ, X. M., CALVO A. y NAVARRETE L., *La revolución personalista y comunitaria en Mounier*, KADMOS, Salamanca, 2002.
- FARÍAS, J., *Dirección de capital humano*, Trillas, México, 2007.
- FOUCAULT, M., *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*, Siglo XXI, México, 1986.
- KANT, I., *La metafísica de las costumbres*, Tecnos, Madrid, 1989.
- KEELEY, B., *Capital humano. Cómo influye en su vida lo que usted sabe*, Castillo, México, 2007.
- LLANO, C., *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- LLANO, C., PÉREZ, J. A., GILDER, G. y POLO, L., *La vertiente humana del trabajo en la empresa*, Ediciones Rialp, Madrid, 1990.
- MOUNIER E., *El personalismo. Antología esencial*, Sígueme, Salamanca, 2002.
- MUNCH, L., *Administración de capital humano. La gestión del activo más valioso de la organización*, Trillas, México, 2005.
- RUIZ, A., *Emmanuel Mounier*, Instituto Emmanuel Mounier, Madrid, 1990.
- TORNEL, M. Á. (s/f), *Martin Buber. Dimensiones filosófico-políticas de un pensar dialógico*, Università degli Studi de Génova. Recuperado de https://boe.es/publicaciones/anuarios_derecho/abrir_pdf.php?id=ANU-F-2010-10046100482.