
CUA 134 DERNOS

EMPRESA Y HUMANISMO

Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica

ÁLVARO ABELLÁN-GARCÍA BARRIO

CUADERNOS
EMPRESA Y HUMANISMO

134

Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica

ÁLVARO ABELLÁN-GARCÍA BARRIO*

*Este trabajo es resultado del trabajo de investigación desarrollado por la Cátedra Irene Vázquez, "Empresa centrada en la Persona", Instituto de Desarrollo Directivo Integral (IDDI), Universidad Francisco de Vitoria (UFV), Edificio E, Ctra. M-515 Pozuelo-Majadahonda, Km. 1,800, 28223, Pozuelo de Alarcón, Madrid.

CUADERNOS

Consejo Editorial/Editorial Advisory Board

- D. Horst Albach, Universidad de Bonn, Bonn (Alemania)
- D. Rafael Alvira Domínguez, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Jaume Aurell Cardona, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Ricardo F. Crespo Universidad de Cuyo. Universidad Austral (Argentina)
- D. Pier Paolo Donati Universidad de Bolonia. (Italia)
- D. Joan Fontrodona, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. José Antonio García-Durán, Universidad de Barcelona, Barcelona (España)
- D. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares (España)
- Dña. Mary Ann Glendon, Harvard Law School, Cambridge (Estados Unidos)
- D. Simon Keller, Victoria University of Wellington (Nueva Zelanda)
- D. Miguel Alfonso Martínez-Echevarría, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Rafael Rubio de Urquía, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid (España)
- D. Alejandro Ruelas-Gossi, Universidad de Miami (Estados Unidos)
- D. Alejo J. Sison, Universidad de Navarra, Pamplona (España)
- D. Guido Stein, IESE - Universidad de Navarra, Barcelona (España)
- D. Stefano Zamagni, Universidad de Bolonia, Bolonia (Italia)

Directora/Editora

Dña. Cristina Etayo (Universidad de Navarra)

Subdirector

D. Alfredo Cruz (Universidad de Navarra)

Editora

Dª. Cristina Bozal (Universidad de Navarra)

Los Cuadernos recogen ensayos sobre temas relacionados con la empresa y el mundo de las humanidades. Son escritos de empresarios, académicos y miembros del Instituto.

CUADERNO N° 134. Enero 2019

© Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra 31080 Pamplona. España
cbozal@unav.es www.unav.es/empresayhumanismo

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. ISBN: 978-84-8081-626-7
DL: NA-13/2019 / Diseño: Ken / Impresión: Idazluma, S.A. Impreso en España

Objetivos	5
Preguntas a las que pretende responder este texto	7
Glosario de términos	8
INTRODUCCIÓN	9
1. LA EMPRESA: UN ASUNTO PERSONAL	15
1.1. La vida en situación: encuentro, circunstancia y pretensión	16
1.2. La realidad con la que me encuentro	20
a) Características: poderosa, interpelante, posibilitante	20
b) Tipos: naturaleza, persona, mundo	21
1.3. La persona que soy yo	25
a) La unidad de vida	25
b) La vocación: una empresa personal	28
1.4. El método para iluminar nuestro encuentro con la realidad: el diálogo	31
a) La alteridad	31
b) Nuestro trato con la realidad	32
c) Anatomía del diálogo	33
2. LA PERSONA EN SOCIEDAD	37
2.1. El mundo	37
a) El mundo personal	37
b) El mundo compartido	40
c) El mundo, lugar de encuentro	41
2.2. Lo social	44
a) La tradición	47
b) La funcionalidad	48
c) Las generaciones	51
d) El sistema de vigencias	54
e) El sistema de posibilidades	59
3. LA EMPRESA DIALÓGICA	63
3.1. Una respuesta a una situación personal	63
3.2. Una respuesta institucional	65
3.3. Insertada en la realidad social	67
3.4. Generadora de otro mundo posible	70
3.5. Las vigencias de la empresa como sistema de posibilidades para las personas	71
3.6. El diálogo, fuente de humanización empresarial	72

Agradecimientos

Este texto es fruto de un intenso trabajo en el seno de la Cátedra Irene Vázquez-Empresa Centrada en la Persona, sita en el IDDI de la Universidad Francisco de Vitoria (UFV). Lo ha pensado y escrito, claro está, quien lo firma. Él es el único responsable del contenido y de las limitaciones del texto, pero de los aciertos son también responsables quienes, además de aportar notables ideas, han ayudado a pensarlo y dar forma definitiva al texto: Susana Alonso (Directora de la Cátedra Irene Vázquez), Antonio Sastre, Sonia González, Iñaki Vélaz y Elena Acín.

Objetivos

La empresa genera hoy un impacto social que repercute en casi todos los ámbitos de la vida humana. Esta *circunstancia* implica que una mirada puramente económica sobre la empresa nos impide comprenderla en su plena autenticidad; es decir, conforme al lugar y la responsabilidad que ocupa en el conjunto de la vida social.

Aunque la literatura empresarial atiende cada vez más al «factor humano», a menudo sigue mirando a la persona desde la perspectiva de la empresa, ahora habitualmente concebida como «sistema». La expresión «recursos humanos» referida a un área de la empresa da cuenta de esta perspectiva, en la que la persona es vista como «elemento» que cumple una «función» y que por lo tanto conviene «gestionar» adecuadamente. La *pretensión* de este artículo consiste en sostener que tal vez las cosas son al revés de como las estamos pensando. Queremos ensayar la idea de que es la empresa la que es un «recurso» de las personas para su propio desarrollo y el de su vida social.

La *perspectiva* ensayada en esta monografía no será, por lo tanto, una perspectiva empresarial ni social, ni la supuestamente neutra de la Teoría General de Sistemas. La nuestra será una perspectiva estrictamente personal. Entiéndase bien: no *mi* perspectiva ni la *tuya*, sino la perspectiva del ser humano que mira la empresa como una realidad hecha por personas y para las personas. Lo haremos apoyados en las aportaciones del pensamiento dialógico y personalista. Esta perspectiva ha de ser además profunda, amplia y de largo alcance. De esa forma, sin dejar de ser personal, será también holística y relacional, atendiendo a los vínculos necesarios entre la persona, la empresa y la sociedad, que otros autores abordan desde la llamada perspectiva sistémica.

¿Qué buscamos al ensayar esta mirada estrictamente personalista? Al fin y al cabo son las personas quienes fundan las diversas

empresas que mejoran o empobrecen las relaciones humanas, promocionando o dificultando la propia realización personal de quienes participan en ellas. Buscamos *cambiar de situación*, humanizar o personalizar el mundo de la empresa. Para hacerlo, creemos necesario empezar por la mirada y el lenguaje con el que nos referimos a las realidades estrictamente personales.

Preguntas a las que pretende responder este texto

¿Qué perspectiva nos permite comprender mejor la empresa como una realidad holística y relacional, cuyo principio, fundamento y finalidad es la persona? (Introducción)

¿Cómo se relaciona la persona, en orden a su plenitud, con la naturaleza y el mundo humano? (1. La empresa: un asunto personal)

¿Cómo se articula el desarrollo personal en el contexto de la vida social? (2. La persona en sociedad)

¿Cuáles son los sistemas fundamentales de la vida social con los que debe contar la persona para realizar su vida? (2.4. El sistema de vigencias; 2.5. El sistema de posibilidades)

¿Cuáles son las características esenciales de una empresa dialógica? ¿Qué debe tener en cuenta la empresa, cómo forma de organización social para dar respuestas genuinamente humanas y dar respuesta a la realización personal? ¿Qué medios debe poner en juego para estar cada vez más y mejor centrada en la persona? (3. La empresa dialógica).

Glosario de términos

Mundo: lugar de encuentro entre el hombre y la realidad; es la realidad, en cuanto que humanizada y habitable.

Circunstancia: la realidad vista desde la perspectiva de una persona o conjunto de personas.

Pretensión: aquello que la persona o un conjunto de personas quieren hacer con su circunstancia.

Situación: lugar, tiempo y estado de cosas con las que se encuentra una persona (o un grupo de personas) fruto de la interacción entre su circunstancia y su pretensión.

Encuentro: experiencia radical por la que el hombre está vinculado a la realidad. Secundariamente, desde un punto de vista valorativo, llamamos encuentro a la experiencia por la que el hombre, fruto de su interacción con la realidad, obtiene luz o sentido, energía o fortaleza, alegría y amparo. En el encuentro descubre el hombre el ideal de la vida y el conjunto de principios y valores que le orientan para alcanzar una vida y convivencia lograda. En este segundo sentido, la experiencia de encuentro se opone a la experiencia de desencuentro.

Sociedad: grupo de personas vinculadas entre sí por un mismo sistema de vigencias.

Sistema de vigencias: conjunto de creencias, ideas, usos, estimaciones y pretensiones generalmente compartidas que dan forma y dinamismo a una sociedad.

Sistema de posibilidades: conjunto de facilidades y dificultades que una persona o un grupo encuentra en su circunstancia para poder lograr su pretensión.

Introducción

La empresa es una institución sin la cual no podemos comprender hoy la realidad social del mundo: su presencia influye en casi todos los ámbitos de la vida práctica. Esta *circunstancia* implica que una mirada puramente económica sobre la empresa nos impide comprenderla en su plena autenticidad, es decir, conforme al lugar y la responsabilidad que ocupa en el conjunto de la vida social.

Existen cada vez más iniciativas para crear y fortalecer relaciones creativas y responsables de la empresa con su entorno social, así como para promover y desarrollar el factor humano en el ámbito empresarial. Existe también literatura abundante sobre las virtudes del buen empresario o del trabajador, que tratan de aunar rectitud moral y éxito empresarial¹. Al mismo tiempo, es alarmante el nivel y el volumen de insatisfacción y desafección de los trabajadores, tal y como revelan la aparición de estudios que vinculan el entorno empresarial a crecientes problemas de salud y estrés, derivados de la insatisfacción laboral².

El entorno actual añade una dificultad que agrava este panorama: las empresas se ven obligadas a afrontar cambios cada vez más profundos y acelerados. Los cambios estructurales y sistémicos que afectan a las empresas chocan con el «factor humano», que reacciona a menudo mostrando un alto nivel de sufrimiento y desmotivación que se traduce también en pérdida de talento. Que las empresas deben cambiar es evidente. Las preguntas son otras: qué y cómo cambiar para que la empresa, además de adaptarse mejor a

¹ La Revista Empresa y Humanismo y esta colección de Cuadernos de Empresa y Humanismo dan cumplida cuenta de estas iniciativas.

² La Encuesta Europea de Empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER, 2009) constató que el estrés laboral y su gestión preocupaba “mucho o bastante” al 79% de los directivos europeos. Es una preocupación legítima: los estudios que relacionan el clima organizacional y los riesgos psicosociales se han multiplicado en las últimas décadas. Puede consultarse la evolución histórica de estos planteamientos en: Moreno Jiménez, B. (2011), pp. 4-19.

las exigencias de su entorno, contribuya a la satisfacción, la motivación y el desarrollo humano de las personas implicadas en su actividad. Adjetivos como «abierto» y «colaborativo», cada vez más extendidos en el ámbito de la economía y la innovación empresarial, apuntan a una nueva forma de relacionarse entre las personas y aparecen en relación con la búsqueda de un mayor compromiso (*engagement*) o incluso con crear relaciones de intimidad con los *stakeholders*.

Para comprender la empresa en su globalidad, la literatura reciente ha tomado como referencia la Teoría General de Sistemas (TGS)³. Así, está extendida la noción de «sistema» para referirse tanto a los equipos como al conjunto de las organizaciones. Esa expresión puede llevarnos a interpretar que los «sistemas humanos» son conjuntos de personas agrupadas entre sí con el objeto de cumplir alguna función –la función del sistema–. Cada persona o «elemento» del sistema ejerce una función referida a las demás y al conjunto del sistema. De esta idea se desprenden algunas consecuencias, presentadas a veces a modo de «leyes sistémicas», del tipo: un cambio en alguna persona afecta a todas las demás personas y al conjunto del sistema; y viceversa, un cambio en el sistema afecta a cada una de las personas y a las relaciones entre ellas.

El planteamiento sistémico es eficaz en cuanto que ofrece una visión relacional y holística de los equipos y las organizaciones; pero se ha mostrado limitado por su tendencia a reducir a las personas a rol y función, subordinados a una especie de maquinaria u organismo superior: «el sistema»⁴.

La TGS marida bien con los rasgos que Martínez–Echevarría identifica como «la teoría neoclásica de la empresa», de corte racionalista y sistémico, apoyada en la teoría neoclásica de la economía. En ese planteamiento abstracto, la empresa se identifica con su función productiva, respecto de la cual, *teóricamente*, se puede articu-

³ Sobre la TGS, Cf. Bertalanffy, L. von (1976); Jones, B. y Brazzel, M. (2014); Senge, P. (1990).

⁴ Sobre la racionalización de la empresa bajo la categoría de «sistema» y la pérdida de valor de la singularidad persona, así como algunos apuntes para una solución futura, cf. Llano, C. (1996).

lar una solución óptima... que *en la práctica* parece no funcionar. Así,

Si se presta atención a lo que se ha publicado y enseñado en los últimos años sobre qué es una empresa y cuál es el sentido de la actividad que desempeñan sus directivos, una de las cosas que más sobresale es la existencia de un fuerte dualismo, casi se podría decir de una esquizofrenia. Mientras que desde el punto de vista teórico – el propio de los economistas– la empresa se entiende como una función abstracta de producción que siempre permite una solución óptima, desde un enfoque práctico –el propio de los directivos– la empresa se presenta como un conjunto de problemas concretos y cambiantes, que hay que ir resolviendo en el día a día, sin arreglo a una teoría de la empresa⁵.

Para Martínez–Echevarría, la Teoría de la empresa sí es algo necesario, pero ha de hacerse bajo nuevos planteamientos, liberados del racionalismo matemático, desde una orientación que reconozca lo específico de la acción humana, consciente y libre, encaminada a la creación de valor en un entorno siempre cambiante. En su dimensión técnica, la empresa sí puede pretender racionalizarse y estabilizarse –hasta cierto punto–; en su dimensión humana, de creación de valor concreto para personas concretas y en un entorno cambiante, el factor humano y las decisiones concretas, prudentiales, son insustituibles.

Es como si al visitar una construcción románica, pongamos por caso la Colegiata de Toro, nos centráramos en el análisis de sus materiales, su disposición y su resistencia en relación con la estabilidad estructural del edificio. Es esa, ciertamente, una mirada útil, pero insuficiente, porque la Colegiata de Toro no consiste principalmente en ser un conjunto estructuras arquitectónicas, sino que nos revela toda una cosmovisión, un modo en el que el hombre se entiende a sí mismo y en su relación con la naturaleza, el mundo, los otros hombres y el sentido último de su vida. A esa luz conviene situarse frente a la Colegiata, incluso para comprender mejor el uso de los materiales, su disposición y su estructura arquitectónica. Esta mirada nos abre no sólo a nuevas posibilidades técnicas respecto de

⁵ Martínez-Echevarría y Ortega, M. A. (2015), p. 5.

la construcción de edificios, sino a nuevas perspectivas de realización humana.

En los planteamientos sistémicos, el ser humano parece reducido a piedra que sostiene el sistema cuando, en realidad, deberíamos mirar al ser humano como el arquitecto o creador de sistemas capaces de dar sentido a su vida. La aplicación de la TGS al ámbito de la empresa, si no es revisada y asumida desde una perspectiva a un tiempo más amplia y más estrictamente personal –y no sólo funcional– sólo agrava el problema de insatisfacción de las personas con su entorno laboral.

Sin abandonar un planteamiento relacional y holístico, nuestra aproximación va a ser diversa: en lugar de tomar como punto de partida el sistema, tomamos como punto de partida a las personas, en cuanto que son ellas las fundadoras de diversos sistemas que mejoran o empobrecen sus relaciones, promocionando o dificultando su propia realización personal. Nuestra *pretensión* es la de humanizar o personalizar el mundo de la empresa y para ello es necesario utilizar el lenguaje con el que nos referimos a las realidades personales.

El universo de autores desde el que vamos a realizar nuestra aproximación es el de aquellos que aparecen habitualmente encuadrados en la filosofía dialógica y en el personalismo filosófico (Martin Buber, Gabriel Marcel, Emmanuel Mounier, Romano Guardini, Alfonso López Quintás...) Lo característico de esta filosofía nacida en el siglo XX es tomar como fundamento de su reflexión la categoría de persona y, desde ella, leer todo lo demás. Como veremos, la categoría de persona no se identifica sin más con la de individuo: la persona es esencialmente relación creadora; la persona humana sólo es tal en vínculo esencial con otras personas y con la realidad, vistas en su conjunto como un mundo personal.

El acento en eso que llamamos mundo y en las mutuas y esenciales relaciones que las distintas cosas que encontramos en el mundo guardan entre sí y con la persona es lo que nos permitirá mantener un punto de vista holístico y relacional en nuestro discurso. En ese momento nos apoyaremos en autores que, cercanos

al personalismo, ofrecen un planteamiento más operativo y funcional de la acción humana en sociedad, más adecuado para comprender la realidad de la empresa (José Ortega y Gasset, Xavier Zubiri, Julián Marías).

Este ejercicio de utilizar un lenguaje antropológico puede resultar novedoso para quien esté familiarizado con la literatura sobre el mundo de la empresa. Ese lector va a encontrarse aquí con un texto que inicialmente habla poco de la empresa y, cuando por fin lo hace, adopta una perspectiva marcadamente antropológica. ¿Por qué?

Toda «perspectiva» implica un «sesgo». Mirar al hombre desde la empresa introduce en nuestra mirada un sesgo sobre el hombre, que interesa en función de la propia empresa. Así, aunque buena parte de la literatura sobre el mundo empresarial atiende cada vez más al factor humano, sigue mirando al hombre desde la perspectiva de la empresa y eso dificulta la comprensión de la realidad humana y hace que las buenas intenciones de esos planteamientos no logren el fruto esperado.

Nuestra perspectiva, claro está, supone también un sesgo. Vamos a mirar la empresa desde la persona. Este sesgo tiene tres ventajas:

En primer lugar, si se trata de re-humanizar la empresa, parece buena idea dedicar un tiempo a comprender qué es el hombre, antes de que éste decida o no tener que ver con una empresa.

En segundo lugar, es una perspectiva distinta de la habitual y, como tal, arrojará nuevas luces sobre la empresa para renovar el diálogo con la literatura empresarial.

En tercer lugar, lo que nuestro sesgo deje en la sombra no será en absoluto algo desconocido para quien está acostumbrado a leer literatura empresarial. Ese lector lleva ya consigo las luces sobre las que este artículo no insiste. De eso se trata, del diálogo entre perspectivas como medio de enriquecimiento mutuo.

Esta mirada, que tiene algo de disruptivo, pretende impulsar un cambio en la *situación* de la realidad empresarial, en sintonía con

las nociones de economía abierta y colaborativa, como respuesta a la creciente demanda de rehumanización de la empresa.

El orden de la exposición será el siguiente: en primer lugar situaremos a la persona en el mundo como lugar en el que esta puede descubrir y realizar su vocación o dar pleno sentido a su vida; en segundo lugar, veremos cómo la realidad social –en la que se inserta la actividad empresarial–, implica la cristalización de un «sistema de vigencias»: conjuntos de creencias, ideas, usos, estimaciones y pretensiones que nos permiten saber a qué atenernos y encauzar nuestras relaciones sobre presupuestos sólidos; finalmente, miraremos la realidad de la empresa atendiendo a los factores estudiados: la persona y su afán de realización y la necesidad de contar con la sociedad y sus vigencias para que esa realización sea efectiva conforme a las necesidades de cada contexto empresarial y social.

1. La empresa: un asunto personal

En la versión cinematográfica de *El Padrino*, justo después de explicar un plan que incluye el asesinato de dos personas, Michael Corleone concluye: «No es nada personal, sólo son negocios». Estas palabras, más que describir a la mafia, logran desenmascarar una mentalidad muy extendida en nuestro tiempo. La mentalidad que separa radicalmente dos órdenes de realidad que se sugieren desconectados:

- a) La vida pública, los negocios, la profesión. Donde todo es impersonal, donde hay que aparentar, donde podemos ser inhumanos sin que eso deba provocarnos remordimientos; y, por otro lado,
- b) la vida privada o *la familia*, que es donde realmente se ve que, en el fondo, todos – hasta los asesinos en serie– somos buenísimas personas.

Sin embargo, en la novela de Mario Puzo en la que está basada la película, Michael Corleone dice justo lo contrario:

No te equivoques, Tom. Todo es personal. Incluso el más simple y menos importante de los negocios. En la vida de un hombre todo es personal. [...] ¿Sabes quién me enseñó eso? El Don. Mi padre. El padrino. Es ahí donde reside su grandeza. El gran Don. Él todo lo convertía en algo personal. Igual que hace Dios⁶.

No se trata de tomar como modelo de empresario a un *capo* de la mafia. Pero debemos aceptar la verdad venga de quien venga, incluso de un delincuente o de un personaje de ficción. Y la verdad es que toda empresa es fruto de una pretensión, entendida ésta como un propósito que se pretende realizar. Y como toda «acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo»⁷, más vale que esa pretensión merezca la pena o, dicho de

⁶ Puzo, M. (2010), pp. 126-127.

⁷ Así define «empresa» la primera acepción de la Real Academia Española, Diccionario de la Lengua española, Edición del Tricentenario, <http://dle.rae.es/?id=EsuT8Fg>, (última consulta, 10-11-2017).

otro modo, más vale que sea una pretensión íntimamente relacionada con nuestra vocación.

¿Por qué lanzarnos a la aventura del emprendimiento? ¿Por qué aceptamos un puesto directivo en una gran organización? ¿Por qué escogemos trabajar en una u otra empresa?

¿Es todo cuestión de dinero? Si así fuera, ¿por qué queremos ganar más dinero? Cualquiera de estas decisiones responde a factores no sólo económicos, hasta el punto de considerarnos privilegiados cuando, de hecho, podemos escoger por factores distintos de lo puramente económico.

1.1. El hombre, «ser de encuentro»: circunstancia, pretensión y situación

Podemos concebir la posibilidad de un cosmos sin seres humanos, pero no podemos imaginar al ser humano sin el cosmos. Imaginar al hombre significa necesariamente imaginar, con él, la realidad entera con la que ese hombre *se encuentra*. De ahí que el hombre, de un modo singularmente distinto al de cualquier otra criatura, pueda ser definido como un «ser de encuentro», pues necesita de la realidad toda que le es dada para poder explicarse a sí mismo.

Cada vez que me hago cuestión de mí mismo, cada vez que me pregunto qué estoy haciendo con mi vida, resulta que «me encuentro» a mí mismo rodeado de cosas y personas, siendo tratado por ellas y teniendo, a su vez, que tratarlas yo de alguna manera. En este preciso sentido decimos que el hombre es un «ser de encuentro», pues toda experiencia humana se da en el contexto del encontrarnos a nosotros mismos en relación con otras realidades que nos interpelan y nos exigen una respuesta. Llamamos a esta constatación la «experiencia radical», porque en ella radican todas las demás.

Toda experiencia humana –la mía, ahora que escribo; la tuya, ahora que lees– supone o presupone el *encontrarnos* coexistiendo con otras realidades y conviviendo con otras personas. Incluso eso que llamamos «desencuentros», son algo que *encontramos* en el suelo firme de nuestra experiencia radical, una cosa más de las mu-

chas que encontramos en nuestra vida. De ahí que eso que llamamos «encuentros» y «desencuentros» personales resulten ser las experiencias más significativas de nuestra vida.

Al analizar la experiencia radical, identificamos en ella los tres ingredientes presentes en todas las experiencias humanas:

- 1º, «la realidad que me acontece o me sale al encuentro»;
- 2º, «yo, quien me encuentro» con la realidad;
- 3º, la relación «entre» mi persona y la realidad que me acontece.

Puede intuirse el paralelismo que nuestro razonamiento guarda con el núcleo de la filosofía de José Ortega y Gasset, expresado en su conocida frase «Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo»⁸.

Debemos decir ya que la realidad que nos sale al encuentro no lo hace en abstracto, ni de golpe, ni de forma neutra u objetiva, ni de modo absoluto, sino que la realidad que nos sale al encuentro la recibimos desde una particular perspectiva –cada uno desde la suya– que imprime a la realidad una forma precisa. La realidad que supone una crisis económica, que en cierto modo podemos identificar, cuantificar, medir y evaluar con diversas variables, resulta provocar una situación económicamente desfavorable para muchos, pero también favorable para los negocios de unos pocos. Ocurre a menudo que, para comprender una determinada realidad, conviene que adoptemos diversas perspectivas sobre la misma, lo cual nos exige tomar distancia respecto de nuestro propio punto de vista.

Salvar nuestra circunstancia significa, en primera instancia, «buscar el sentido de lo que nos rodea»⁹ para, así, poder determinar qué hacer con nuestra vida. Resulta por lo tanto que toda experiencia humana implica también una tensión previa o «*pre-tensión*» que nos obliga a contar con la realidad para dar sentido a nuestra vida.

⁸ Ortega y Gasset, J. (1984), p. 77. Creemos, no obstante, que nuestro planteamiento extrae consecuencias que el genial filósofo español no explotó. Nuestra deuda con él implica, en este sentido, a muchos otros, como Martin Buber, Gabriel Marcel, Romano Guardini, Julián Marías, Xavier Zubiri y Alfonso López Quintás... sus planteamientos serán muy reconocibles en las líneas que siguen.

⁹ Ortega y Gasset, J. (1984), p. 78.

La realidad de la empresa puede responder a muy diversas pretensiones personales.

El encuentro entre la «circunstancia» que rodea nuestra vida y nuestra actual «pretensión» –lo que queremos hacer con nuestra vida aquí y ahora– es lo que Ortega llama «situación». El ser humano está siempre en una situación, no sólo porque esté rodeado por una circunstancia concreta, sino porque pretende hacer algo con ella y consigo mismo, aunque sólo sea mantener o cambiar su situación¹⁰.

Situación = la circunstancia que me sale al encuentro + mi pretensión

Una misma circunstancia –mi trabajo actual– me coloca en situaciones muy distintas, dependiendo de cuál sea mi pretensión vital, que incluye como uno de sus ingredientes mi trabajo. Si mi trabajo actual contribuye a cumplir mi pretensión vital, me encontraré en una situación laboral favorable que querré prolongar; si mi trabajo actual no satisface mis pretensiones vitales me encontraré en una situación laboral incómoda que buscaré alterar, intentando pasar de *esta* a *otra* situación más favorable. En ambos casos –esté o no satisfecho con mi situación– deberé hacer algo, bien para mantenerla o bien para cambiarla. Aparece así el *carácter dramático de la vida*, que es la forma del cambio específicamente humana. No queremos decir con esto que los cambios físicos, biológicos o de cualquier otro tipo no afecten al hombre: lo que subrayamos es que le afectan dramáticamente, precisamente porque –gústelo o no– le mantienen en una determinada situación o le llevan a otra con la que también tendrá inevitablemente que medirse.

El cambio, para el ser humano, tiene carácter dramático:
 Mi situación actual → Cambio en mi circunstancia o en mi pretensión
 → Mi nueva situación (mejor o peor para mí)

¹⁰ A lo largo del texto aparecen algunos cuadros, muchos de ellos a modo de tríadas, que funcionan como síntesis y aclaración de nuestra exposición. La idea es de Elena Acín, y la ejecución de algunos de ellos, también. Si bien su sentido es facilitar la comprensión lectora, en otro sentido pueden conducir a error, dado que los cuadros sugieren inevitablemente una configuración espacial de conceptos que no son estrictamente materiales y que, por lo tanto, no ocupan espacio. De ahí que algunos de ellos vayan acompañados de una nota aclaratoria.

Podemos reconocer ese paso de una situación personal a otra, que marca el ritmo dramático de la vida humana, en momentos y decisiones muy concretas o en periodos vitales más bien amplios. Una partida de ajedrez puede entenderse toda ella como una situación bien delimitada, tanto por la circunstancia espacio-temporal y el contexto concreto de la partida como por la pretensión del jugador. ¿Ganar? ¿Disfrutar? ¿No quedar demasiado mal? Vistas las cosas con mayor detalle, ocurre que cuando un jugador mueve una sola pieza, cambia la situación total del tablero y el otro jugador tal vez deba mudar su pretensión –tal vez deberá postergar un ataque o tal vez ya no pretenda ganar y busque tablas–.

En nuestra vida, podemos hablar de una situación personal muy concreta –qué vamos a hacer este fin de semana– o de una situación general que da contexto a una extensa porción de nuestra vida –la universidad, el matrimonio–. Podemos hablar también de situaciones no sólo personales, sino sociales o históricas y, por supuesto, podemos hablar de la situación concreta de un equipo de trabajo o de una organización.

Es muy posible que una empresa particular forme parte de mi circunstancia; y tal vez descubra que debo salvarla a ella para salvarme yo, o para salvar mi pretensión, en la medida en que esa empresa sea un ingrediente importante para mi realización personal. ¿Soy consciente de esta situación? ¿Es habitual entender la empresa como un lugar en el que explorar, expresar y realizar un parte significativa de lo que da sentido a mi vida? ¿Es este un tema habitual del diálogo entre empresarios y trabajadores? ¿Puede un diálogo así fomentar el compromiso y el encuentro entre quienes participan de una empresa?

Vamos ahora a estudiar analíticamente los tres ingredientes básicos de toda experiencia humana: 1º la realidad que nos sale al encuentro (y que de ese modo se configura en mi circunstancia); 2º yo, quien me encuentro con la necesidad de responder personalmente a mi circunstancia, dando así una forma precisa a mi propia vida (nuestra pretensión irrenunciable o vocación personal); 3º el método por el que cada uno descubrimos y nos responsabilizamos de

eso que se da «entre» la realidad y nuestra persona (el diálogo con la realidad).

1.2. La realidad con la que me encuentro

a) Características de la realidad: poderosa, interpelante, posibilitante

Atendamos a la realidad que nos es dada, incluida en ella nuestra propia vida, que también nos ha sido dada. Examinemos el modo en que toda la realidad nos afecta. Resulta que la realidad me es dada no sólo como entorno espacio-temporal, ni sólo como medio-ambiente, ni como un caos de estímulos sensoriales, ni como un conjunto de objetos, sino como el *mundo en que habito* y en el que ocurre todo lo demás, incluido mi propio nacimiento. La realidad marca el límite de esa totalidad que se nos ofrece en cierta perspectiva cuyo centro soy yo –tú, cada cual– y que, por lo tanto, se nos presenta con un orden y un sentido particular para cada uno, aunque reconocemos que, para todos, esa realidad tiene tres características comunes¹¹.

En primer lugar, la realidad es *poderosa*: ejerce su fuerza sobre nosotros, nos afecta, nos sucede, se nos impone, nos acontece dinámicamente; en última instancia, nos fundamenta. En segundo lugar, es *interpelante*: nos llama, nos habla a nosotros, nos exige interpretación y respuesta. En tercer lugar, es *posibilitante*: apoyados en ella, instalados en ella, adquirimos conciencia de nosotros mismos y podemos decidir, actuar, realizarnos a partir de lo que ella nos ofrece. Estas tres notas de la realidad se dan simultáneamente, pero cada una se sustenta en la anterior: la realidad nos ofrece posibilidades sólo porque nos interpela y porque es poderosa; y nos interpela porque ejerce un poder activo sobre nosotros.

La realidad es para nosotros: poderosa →interpelante →posibilitante

¹¹ Este análisis de las notas de la realidad es deudor, si bien difiere, del pensamiento de Xavier Zubiri. Cf. Zubiri, X. (2013).

La realidad, en buena medida, nos es dada ya hecha: un lugar, una gente, unos usos o costumbres, unos proyectos... y todo eso nos configura y moldea antes incluso de que seamos conscientes de nosotros mismos: es el poder de lo real sobre nosotros. Pero todo eso nos interpela y afecta de tal manera que nos hace conscientes de nosotros mismos y nos obliga a tomar postura frente a todo eso: es el carácter interpelante de la realidad. Finalmente, la realidad nos pone en la disposición y la necesidad de optar, de elegir: es el carácter posibilitante de la realidad.

Resulta también que esa realidad que me es dada como totalidad incluye realidades de muy diverso tipo, situadas en la singular perspectiva que provoca nuestra propia persona. Vamos ahora a examinar sucintamente tres tipos de realidades con las que nos encontramos, con las que debemos contar cuando nos planteamos la realización de cualquier empresa.

b) Tipos de realidades: la naturaleza, las personas, el mundo humano

Un examen rápido de las diversas realidades que nos salen al encuentro en nuestra vida nos permite clasificarlas en tres grandes grupos. Así lo ha hecho el hombre desde siempre, aunque nos apoyamos para esta exposición en Romano Guardini¹². Por un lado, nos encontramos con las realidades que llamamos «naturales». Por otro, nos encontramos con el ser humano, que proviene de la naturaleza, pero que se afirma frente a ella. Finalmente, nos encontramos con esas realidades que son fruto de la acción del hombre sobre el mundo y que genéricamente llamamos realidades «culturales», las propias de un «mundo humano».

En general, el hombre moderno entiende por naturaleza «todo lo que es antes de que el hombre ponga la mano en ello»¹³. La naturaleza es, en primera instancia, aquello con lo que el hombre se en-

¹² Guardini, R. (2000), Elegimos esta obra porque en ella no trata Guardini de exponer una filosofía original, sino de reflexionar sobre el modo en el que el hombre moderno, en general, ha abordado estas cuestiones. Su esquema es, por lo tanto, y con los matices que se quiera, el de la filosofía moderna a la altura del siglo XX, aunque sus reflexiones sobre ese esquema, que hacemos nuestras, se encuadran en el marco de la filosofía del diálogo.

¹³ Guardini, R. (2000), p. 13.

cuentra previamente a su acción sobre el mundo. Desde siempre, las empresas han contado con la naturaleza como recurso. Últimamente esa relación se ha tornado problemática como se manifiesta por la aparición de nociones tales como sostenibilidad y ecología en el ámbito de la responsabilidad social de la empresa.

Ahora bien, el concepto de naturaleza no sólo remite al conjunto de realidades existentes previas a la acción humana. Por naturaleza entendemos, desde antiguo, aquello que imprime una forma y un dinamismo propio a cada realidad. En ese sentido hay que entender afirmaciones como *el hombre es racional por naturaleza* o *las cosas son, naturalmente, así*, o la consideración de lo *violento* como aquello que va *contra natura*.

Así, resulta que la naturaleza no es ni puede ser sólo un recurso –más o menos limitado–, sino que, antes que eso, es lo que nos permite reconocer la identidad y el dinamismo de cada realidad. La ciencia nos enseña cómo funciona la naturaleza, pero no lo que esta es, ni su origen, ni su sentido. La técnica nos permite utilizar la naturaleza como recurso o medio para nuestros fines, pero tampoco ilumina el sentido de la naturaleza.

El origen y el sentido de las cosas que encontramos en el mundo es algo que escapa a nuestros sistemas técnicos y científicos. Origen y fin otorgan a las realidades que nos encontramos su dimensión de «misterio», pues desconocemos, en principio, tanto lo que causa o crea la naturaleza como la finalidad última a la que tiende; aunque su fuerza y dinamismo se nos manifiesta como algo poderoso, que nos interpela y que es fuente de posibilidades para la vida. Es en este nivel en el que ha de plantearse la relación de la empresa con la naturaleza. Prolongar nuestra reflexión en este punto nos desviaría de los objetivos que nos planteábamos al inicio. Basta subrayar aquí que es pertinente para el hombre y, en una escala mayor, para la empresa, preguntarse cuándo respeta y promociona la naturaleza y cuándo atenta contra ella, y recordarnos que perder la naturaleza significa perdernos a nosotros mismos¹⁴.

¹⁴ Cf. Francisco (2005).

Nuestro propio modo de tratar con la naturaleza nos obliga a una segunda reflexión sobre una realidad muy peculiar, la de nosotros mismos, que nos reconocemos a un tiempo como algo natural y no natural, como hijos de la naturaleza y enfrentados a ella:

En tanto que el hombre es una realidad anímico-corporal, pertenece él mismo a la naturaleza; en tanto, empero, que la considera, la investiga, la aprehende, la conforma, se sitúa frente a ella, no [...] de la experiencia de este enfrentamiento surge la segunda forma fundamental de la interpretación de la existencia: la del sujeto¹⁵.

Así, en cuanto que cuerpo (*soma*) y mente (*psique*), nosotros pertenecemos a la naturaleza; en cuando que espíritu (*nous*), nos afirmamos «frente» a la naturaleza, nos separamos de ella, aparecemos como un dinamismo o un principio de acción distinto de la naturaleza que, incluso, puede ser contrario a esta. Ese es el privilegio –y la responsabilidad– del ser humano con respecto del resto de la naturaleza.

Si ya la naturaleza nos resulta misteriosa, nuestra propia existencia lo es aún más. Yo –tú, cada cual–, soy un enigma, un misterio para mí mismo. Resulta que no me he dado la existencia y que tampoco puedo actuar a capricho sin que eso tenga consecuencias constructivas o destructivas sobre la naturaleza, sobre los demás, sobre mi propia vida. Desconozco mi origen y mi destino. Puedo hacer muchas cosas, pero ¿qué debo hacer? Puedo afirmarme frente a la naturaleza y los demás hombres, pero, ¿qué dice eso de mí? ¿Quién soy yo?, ¿por qué hago esto? Es en este nivel en el que la acción de cada cuál no sólo tiene resultados, sino que afecta a la configuración de la persona que cada uno de nosotros llega a ser, en donde ha de plantearse la pregunta por el ser humano y su actividad en el mundo. La empresa es, justo, un modo de estar y actuar en el mundo que nos revela quiénes somos, quiénes queremos ser, qué queremos ofrecer a otros y cómo lo estamos ofreciendo.

Entre ambos polos, naturaleza y persona, surge «el mundo de las acciones y las obras humanas». El «mundo humano» es esa ten-

¹⁵ Guardini, R. (2000), p. 15.

sión entre los dos polos anteriores y, dice Guardini, parece afirmarse como un tercer fundamento de la existencia, que llamamos «cultura». La «voluntad de cultura»¹⁶ del hombre le lleva a construir «su mundo», con sus leyes, sus obras, sus creencias, sus ideas, sus costumbres... Y a tratar de que este mundo repose sobre sí mismo, de forma autónoma, no sólo frente a la naturaleza, sino también frente al capricho o la arbitrariedad de algunos sujetos que, por no ajustarse a los criterios de la cultura, quedan fuera de juego.

Naturaleza+Persona= Mundo humano o Cultura¹⁷

Pero ocurre que también la cultura y el mundo humano nos abren a un misterio mayor que ellos mismos. Ni la cultura ni el mundo humano fundamentan y dan sentido a nuestra vida. Más bien son expresión, más o menos lograda, de aquello misterioso que buscamos y expresamos, mejor o peor, en esas manifestaciones culturales, en esa forma de organizar y dar sentido a nuestro mundo. Desde ese nivel, como búsqueda, expresión y realización de sentido, hay que leer las diversas realidades sociales y culturales, el mundo humano, en el que se inserta la realidad que llamamos empresa.

La empresa se nutre de las posibilidades que le ofrece la naturaleza y el mundo cultural en el que se inserta, y se configura ella misma como una realidad cultural poderosa e interpelante, fuente de posibilidades para las personas. Posibilidades... ¿de qué? ¿para qué? La empresa es un ensayo, una búsqueda de sentido, un intento de realización de la propia existencia humana en el mundo.

¹⁶ Guardini, R. (2000), p. 19.

¹⁷ El cuadro parece sugerir que la persona está *fuera* de la naturaleza. En un sentido así es: un rasgo definitorio del ser humano es el de poder situarse *frente* a la naturaleza, incluso, el de poder actuar libremente *contra* ella. En otro sentido, es adecuado decir que el hombre es, *por naturaleza*, quien es capaz de situarse frente a toda la realidad, incluso, frente a sí mismo. En este segundo sentido cabe decir que el hombre es *naturalmente cultural*, que lo propio de la naturaleza humana es, justo, que no vive sumergido en un medio ambiente, sino en un mundo humano. En el caso de la realidad humana, por lo tanto, la distinción entre naturaleza y cultura es bastante sutil. Sirva este ejemplo: el hombre es naturalmente locuaz, habla por naturaleza y, pero, sin embargo, el idioma que cada cual habla –inglés, francés, alemán, etc.– es una realidad cultural. Quizá sea útil la distinción clásica, para referirnos al ser humano, entre su *naturaleza primera* –lo que en el hombre hay dado, sin intervención consciente y libre por parte de ningún hombre– y *naturaleza segunda*, lo que los hombres hacen de forma consciente y libre con su vida.

1.3. La persona que soy yo

a) La unidad de vida

A menudo resulta que no logramos conjugar en nuestra vida personal los tres tipos de realidades antes mencionados: naturaleza, persona y cultura. Cuando estos tres órdenes se fracturan o se enfrentan en nuestra vida, rompemos lo que en cierto modo se nos dio unido en la experiencia. Cuando nuestra vida carece de esa unidad, cuando nos sentimos distanciados o enfrentados con la naturaleza, con los otros, con nuestro mundo, sentimos traicionada una de las exigencias últimas de nuestro corazón: la unidad de vida, y sentimos en mayor o menor proporción que vivimos una vida inauténtica. La filosofía dialógica y personalista trata de recuperar la unidad de vida y para eso acude, entre otros, a los conceptos de «experiencia», «misterio», «persona», «acción» u «obrar», «encuentro» y «sentido».

La «experiencia» es el «lugar de encuentro» de cada persona con la naturaleza, con los otros, con el mundo humano y consigo misma. Todas estas realidades no se dan sino en eso que llamamos experiencia. La vida humana es, de hecho, el lugar de encuentro de mi persona con la naturaleza, con las otras personas y con el mundo humano. De ahí que cuando esas realidades parecen desencontrarse, nosotros mismos nos sentimos perdidos.

Nos topamos, por lo tanto, con *dos tipos de experiencia* muy diferentes: la de *encontrarnos* armónicamente vinculados a toda la realidad, que reconocemos en la experiencia psicológica que algunos llaman «fluir (*flow*)», y la de *encontrarnos perdidos*, desvinculados, alienados, como extranjeros en nuestra propia vida, es decir, *desencontrados*. Es claro que nuestra realización personal pasa por la primera experiencia y esta es otra razón por la que decimos que la persona es un ser de encuentro, llamada a realizar encuentros cada vez más significativos con realidades cada vez más valiosas.

El encuentro, como experiencia radical =

la realidad que me sale al encuentro + yo, quien me encuentro con la realidad

El “+” puede tener una significación doble:

Me encuentro con la realidad y a mí mismo en ella

Me encuentro *desencontrado* conmigo mismo y/o con mi realidad

La noción de «misterio» remite al origen y a la finalidad de la naturaleza, que incluye a la persona y al mundo que esta construye en trato con la naturaleza y los otros hombres. Origen y finalidad no en el sentido de una causalidad determinista y ciega –contraria a nuestra experiencia de ser libres–, ni sólo en el sentido cronológico –qué fue antes y qué será después–, sino en el de fundamentar la realidad. Fundamento que es poderoso, expresivo o interpelante y posibilitante tanto de la naturaleza como del hombre y del mundo humano.

La mentalidad contemporánea tiende a mirar la realidad que nos sale al encuentro como un problema. Escoger una carrera, encontrar trabajo, casarse, tener hijos, ihasta organizar las vacaciones es algo que tendemos a ver como un problema! Identificamos variables, pros, contras, opciones y al final tomamos una decisión que nos llevará, inevitablemente, a tener que tomar otras decisiones. Una vez que resolvemos un problema, este desaparece, dando paso al problema siguiente. Somos *resolvedores* de problemas y parece que al final de la vida seremos juzgados por el número de problemas resueltos o por la magnitud de los problemas a los que nos hemos enfrentado.

En cambio, mirar la realidad como misterio exige de nosotros otra actitud: reconocer que la realidad no es un problema que resolver, sino una oportunidad para dar sentido a nuestra vida. A la realidad no se la soluciona, se la responde. Se la responde con nuestra vida. De ese modo, incluso lo que ciertamente son problemas reales –como la necesidad de trabajar para sobrevivir– no son tanto

problemas que solucionar, sino problemas que *nos solucionan*, es decir, que nos obligan a salir de nosotros mismos, a entregarnos a una tarea que define quiénes queremos ser, a comportarnos de una determinada manera y no de otra, a aportar nuestro sello personal en cada situación¹⁸.

La «persona» es ciertamente quien está «frente a la naturaleza», pero no sólo frente a ella, sino frente a toda la realidad, sea esta naturaleza, mundo, cultura, otros hombres o Dios. Pero no está frente a la realidad porque quiera o pueda, sino porque esa es precisamente su naturaleza: situarse frente al todo de la realidad con una pretensión, una determinación de sentido sobre uno mismo en relación con el todo: descubrir y realizar su vocación. Además, la persona humana no sólo está «frente» a la naturaleza, sino también «en» ella. La naturaleza entera es una nota constitutiva del ser humano. La naturaleza adquiere, por exigencias de nuestro propio ser, una dimensión personal que nos sentimos impelidos a completar.

El «actuar» y el «obrar» humano de los hombres entre sí y con la naturaleza consiste en construir un «mundo humano», una «cultura» en la que naturaleza y hombre se promocionen mutuamente, y una de las formas de realizar esto es mediante la actividad empresarial. La acción humana, también la empresarial, es una tarea de humanización de la naturaleza y del propio hombre, que cultural y socialmente actualiza y realiza –mejor o peor– el «encuentro» que vincula al hombre con la naturaleza y a los hombres entre sí. Nuestra acción sobre la naturaleza, la «cultura», el «mundo humano» compartido, nuestras diversas empresas, son ensayos o tentativas para descubrir y realizar nuestra pretensión más íntima: dar sentido a nuestra vida.

¹⁸ Debemos a Gabriel Marcel la agudeza de reconocer que el hombre moderno tiende a ver toda la realidad – incluido a sí mismo y al otro– como «problema» que resolver, en lugar de reconocer que la realidad toda – incluido yo y el otro– es más bien el misterio que nos fundamenta y al que debemos responder –sin reducirlo a nuestros intereses– si queremos vivir a la altura de nuestro ser personal. La distinción «problema-misterio» tiene un cierto correlato, que quizá ayude a entender estas sucintas reflexiones, con la distinción «tener-ser». Cf. Marcel, G. (2002).

b) La vocación: una empresa personal

¿Vocación? No. No se trata aquí de una cuestión religiosa. O no necesariamente. Tampoco de un concepto etéreo o abstracto. No se trata tampoco de algo que unos tienen y otros no. No se trata de una profesión o quehacer concreto, como ser médico o torero o astronauta. Por último, no se trata de una sola trayectoria vital, de las muchas que conforman nuestra vida, sino que puede tratarse de un conjunto de trayectorias. En primera instancia, se trata de algo muy sencillo, a lo que nos enfrentamos diariamente, en cada situación. Se trata de que aquí y ahora estás siendo interpelado por distintas realidades. Por mis palabras, por tu agenda, por tus inquietudes, por tus compromisos, por tus sueños.

Vocación viene de *vocare*, llamar, y esa es la mitad del asunto: eres constantemente solicitado por la realidad, por distintas realidades, dentro y fuera de ti, que te piden una respuesta. Responder es la otra mitad del asunto. ¿A qué o quién vas a responder? ¿Qué y cómo vas a responder? Cuando determinas prioridades, escoges unas cosas y no otras y eliges un modo de hacerlo frente a otros, estás –mejor o peor– respondiendo a tu vocación, dándole la forma precisa que solo tú le puedes dar. Y cuanta mayor claridad tienes respecto del modo en que eso afecta a quién eres y quién quieres ser, cuando distingues cuándo estás viviendo con autenticidad y cuándo no, te estás topando justo con ese misterio de tu propia vocación. Nos jugamos la vocación en este diálogo entre la interpelación de la realidad que nos sale al encuentro y nuestra personalísima respuesta a esa realidad.

Mi circunstancia + mi pretensión irrenunciable = mi vocación

Ocurre, a lo largo de la vida, que encontramos valores, profesiones, personas, actitudes o hábitos que van dando un contorno definido a nuestra vida, una forma relativamente estable en la que nos reconocemos. Por eso hablamos a veces de tener vocación de emprendedor, o de médico: reconocemos en esas figuras algo que nos pertenece, con lo que nos identificamos. Un médico sabe bien cuál

es su quehacer, a qué valor sirve –la salud– y quiénes le interpelan – los enfermos–. Pero ninguna profesión agota nunca nuestra vocación, pues esta se concreta y define en diversas trayectorias vitales, una de las cuales, por lo demás ineludible, no es estrictamente una profesión: llamados a la existencia por nuestros padres, resulta que todos tenemos vocación de hijos y todos nos vemos *obligados* a elegir qué tipo de hijo vamos a ser; pues querámoslo o no, somos hijos y lo somos de una determinada manera.

Puestos a dibujar una vocación, nuestra vida no quedaría muy bien representada por una línea recta. Seguramente la imaginaremos con muchas curvas, idas y vueltas e incluso con callejones sin salida. Por lo demás, una sola línea parece sugerir una trayectoria prioritaria, haciendo de menos otras trayectorias vitales y relaciones también presentes en nosotros. Nuestra vida queda mejor representada como una estrella cuyo centro somos nosotros y cuyos rayos de luz son las diversas trayectorias vitales, relaciones especialmente significativas, que dan forma a la totalidad de nuestra vida. Somos también una estrella porque nuestra vida orienta e influye en otras vidas y otras vocaciones. Veamos todo esto algo más despacio.

La psicología evolutiva estudia el momento del despertar del «yo» a la conciencia, que es un acto reflejo fruto de la conciencia del «tú», de alguien distinto que «yo», normalmente la madre, o quien ejerce esa función. No es que la conciencia venga de fuera del sujeto, pero parece que su despertar o activación sí es propiciada por el encuentro con *otro*. En ese momento, desde un punto de vista psíquico, empezamos a distanciarnos de la realidad. Seguimos *en* ella –no puede ser de otra manera–, pero estamos, cada vez más, también *frente* a ella.

Así voy cobrando conciencia poco a poco de que, aunque toda la realidad –y en ella mi vida y buena parte de los contenidos de mi vida–, me son dados, mi vida no me es dada del todo hecha. Tanto la realidad que tengo frente a mí como mi propia vida permanecen abiertas, inconclusas, en vías de una mejor o peor realización. Y resulta que frente a la realidad me veo *ob-ligado* a elegir, *forzado* a re-

alizar mi vida *ligado* o vinculado a la realidad. Por eso mi vida –la tuya– es también «quehacer», es nuestro quehacer. Ahora bien: ¿Qué hacer con nuestra vida?

La pregunta «¿qué hacer?» no sólo nos obliga con la realidad, también nos obliga con nosotros mismos. Nos compromete. Por tanto, la respuesta a esa pregunta dependerá de cuál sea nuestra más íntima pretensión. Ocurre que la misma realidad –en concreto, la realidad que soy yo–, con mis inquietudes y no las de otro, con mis anhelos y no los de otro, con mis necesidades y no las de otro, en mi circunstancia que no es la de otro, me fuerza, me interpela y me obliga a dar, ahora, una respuesta personal, propia, mía. Me encuentro ahora con el misterio más íntimo de mi propia vida: mi persona. Que tal vez se parezca en algo a otras personas con las que me encuentro, pero no es otra persona, sino yo, quien recibe esa personalísima pregunta. La persona que soy yo: única, singular, irreducible a ninguna otra.

¿Qué pretensión tengo sobre mi propia vida? Porque resulta que soy para mí mismo un enigma, un misterio sin resolver que, sin embargo, me veo obligado a definir en cada una de *mis* decisiones y *mis* acciones, que nadie puede decidir ni ejecutar por mí. Cuando pretendo dar singularidad, consistencia, unidad a ese «quehacer», como algo que en cierta medida conforma mi propia identidad, me veo impelido a ver mi propia vida como un «proyecto personal». Debemos personalmente concluir lo inconcluso de la vida. Debemos imaginar el resto de nuestra vida o, al menos, el próximo capítulo –la próxima situación–, para saber qué hacer ahora. Vivir se torna cosa de ilusión, de imaginación de un futuro deseado, «faena poética»¹⁹.

La ilusión por mi futuro, que Julián Marías define como «realización proyectiva» de un «deseo con argumento»²⁰, es una tentativa, un ensayo imaginativo de mi propia realización personal que es pre-

19 Los términos «obligación», «forzosidad», «quehacer», «faena poética» remiten al pensamiento de Ortega y Gasset, quien logró una expresión bastante articulada, sencilla y luminosa de todos ellos en su filosofía social. Cf. Ortega y Gasset, J. (2013), pp. 45-53.

20 Marías, J. (2001), p. 60.

vio –se sea más o menos consciente de esto y se haga con una imaginación más viva o pobre– a toda acción humana. Cuando el hombre actúa de forma consciente y libre –sea al beber un vaso de agua o al incorporarse a una empresa– actúa conforme a lo anticipado por su imaginación y a las expectativas que esta le presenta.

«Empresa: acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo». Mi vida, que es primero y forzosamente acogida de la realidad que me es dada resulta ser, además, y también forzosamente, «empresa». Aunque mi única y corta empresa fuera tratar de deshacerme de mi vida. No suele ser esa, sin embargo, nuestra mayor aspiración. Si así fuera, ¿qué haces leyendo estas cosas? Optar por vivir supone, al menos implícitamente, aceptar lo que me es dado como don y concebir nuestra propia vida como tarea ilusionante, una aventura que exige, como toda empresa, dotes de imaginación e invención.

1.4. El método para iluminar nuestro encuentro con la realidad: el diálogo

a) La alteridad

Si la experiencia del hombre es la de encontrarse a sí mismo radicalmente vinculado a la realidad, también es cierto que mantiene un vínculo especialmente fecundo y significativo con una realidad muy concreta: *los otros*. El vínculo de los hombres entre sí recibe el nombre de «alteridad»; y el encuentro interpersonal es justamente la forma modélica de encuentro²¹. Gracias a la alteridad nos encontramos, desde que nacemos, «vertidos» hacia los otros hombres, en una estructura de «solicitud» y «socorro» del infante respecto de sus mayores semejantes, y de «ayuda» por parte de sus mayores²².

Venimos al mundo sin comprender nada del lugar, la gente, los usos, costumbres, deseos e ilusiones de quienes nos rodean. Todo eso nos es dado, no sin gravosos esfuerzos por parte de nuestros ma-

²¹ López Quintás, A. (2002), p. 148.

²² Cf. "El hombre, realidad social", en Zubiri, X. (1986), pp. 223-341.

yores y coetáneos, bajo la forma de *tradición*, por mediación de un *lenguaje*, en *convivencia* y mediante lo que algunos llaman un largo proceso de *socialización*.

La presencia de los otros en nuestra vida fue necesaria para ser acogidos en el mundo humano: otros nos engendraron, nos dieron «a luz» –poderosa metáfora–, garantizaron nuestra supervivencia, nos ayudaron a crecer, nos alimentaron física, psíquica y espiritualmente, nos permitieron adquirir conciencia de nosotros mismos y nos enseñaron las que han sido nuestras primeras interpretaciones del mundo. Lo hicieron mejor o peor, pero lo hicieron de forma que ahora es posible que yo escriba y que tú estés leyendo estas líneas.

La experiencia del encuentro interpersonal nos revela tanto la dimensión esencialmente social de la persona, que se realiza en relaciones de encuentro cada vez más profundas y significativas, como el conjunto de valores y principios que regulan una sana convivencia, en la que el hombre puede lograr descubrir y realizar su vocación.

b) Nuestro trato con la realidad

No saber a qué atenernos, no hacernos cargo de nuestra situación en el mundo, no encontrar criterios para leer la realidad, no poder *parar* el mundo o alejarnos de él hasta resolver esas cuestiones, vernos obligados a actuar a ciegas, o a imitar al de al lado sin entender muy bien lo que hacemos juntos... es una de las experiencias más angustiosas en la vida. Sin embargo, es una experiencia muy real y todos conservamos en nuestra memoria situaciones similares.

A veces, incluso, ese *encontrarnos perdidos* parece ser el tono habitual de nuestra vida.

Cuando nos hacemos cargo de nuestra situación, sabemos a qué atenernos, encontramos criterios para leer la realidad y decidir con acierto, confiamos en nuestros mayores y en nuestros compañeros, sabemos qué y cómo actuar y vemos con esperanza e ilusión el resultado final, vivimos una de las experiencias más plenas de

nuestra vida. Nuestro *encuentro* con la realidad y con nosotros mismos es ciertamente dramático, lleno de tensiones, exige sacrificios y esfuerzos, pero resulta armónico, tiene sentido y además nos apasiona. Confiamos y aceptamos la realidad que nos es dada como un don, incluida nuestra propia posición en ella. La vida es esencialmente disfrute y nuestro quehacer se nos revela como aventura.

El *método* con el que contamos las personas para hacernos cargo de la realidad que nos rodea, de forma que nuestra relación con ella no nos aniquile, sino que nos permita encontrarnos a nosotros mismos y realizar nuestro proyecto vital, se llama «diálogo»²³. El diálogo con la realidad, con los otros, conmigo mismo. No es nada nuevo: nos introdujeron en ese hábito desde que nacimos: la tradición, el idioma, la cultura, los usos y costumbres que hemos adquirido son expresión y realización de ese diálogo del hombre con la realidad. Se trata ahora de hacerlo por nosotros mismos, con mayor conciencia y claridad de lo que entendemos por un sano y verdadero diálogo. Cada vez que nos encontramos en una situación, ésta nos habla y nos pide una respuesta. Así ejercitamos nuestro diálogo con la realidad. ¿Podemos describir los pasos de este proceso?

c) Anatomía del diálogo

Lo primero es hacernos cargo de nuestra situación, que incluye la realidad que nos rodea y nuestra pretensión frente a esa realidad. Escuchar. Observar. Hacerlo con mayor conciencia, fijando la atención en aspectos que nos llaman la atención a nosotros y tal vez a nadie más. Dejando que la realidad nos hable, nos interpele, con todo su poder y locuacidad. No sólo la realidad que solemos llamar «exterior», sino también la que encontramos en nuestro interior: necesidades, inquietudes, talentos, sensibilidad, intenciones, pretensiones.

Al confrontar la realidad con nuestras pretensiones, descubrimos que esta nos proporciona algunas facilidades y dificultades, posibilidades o imposibilidades para realizar nuestra pretensión. Ocurre además que cada pretensión inaugura o clausura diversas posi-

²³ Una explicación detallada de qué entendemos aquí por diálogo auténtico, puede encontrarse en Abellan-García Barrio, A. (2012), pp. 318-378.

bilidades e imposibilidades. El otro día me crucé en el supermercado con Juan Tamariz. ¿Mi pretensión? Hacerme una foto con ese genio de la micromagia para enseñársela a mi padre. Sin embargo, si yo quisiera ser mago profesional, o si fuera un periodista a la caza de una buena entrevista, mi interacción con Tamariz hubiera sido otra. La realidad con la que me encontré en el supermercado, siendo *la misma*, no es *lo mismo* para cada cuál, de ahí que la escucha atenta de la realidad pronto nos exige dar un segundo paso, que consiste en un discernimiento personal.

Lo segundo es, por tanto, discernir. Valorar lo que nos encontramos y su mayor o menor conformidad con los anhelos y exigencias de nuestro corazón: exigencia de verdad, de bien, de belleza, de unidad. Son palabras fuertes, pero están siempre allí, presentes o ausentes, en nuestro trato con la realidad. Ahora que lees estas palabras: ¿Encuentras algo de verdad en lo que lees? ¿Ilumina en algo tu comprensión de la realidad? ¿Querías debatir algunas ideas con su autor? Anhelos de verdad. ¿Esperas obtener algún fruto de esta lectura? ¿Crees que te servirá para algo? ¿Piensas quizá que estás perdiendo un tiempo precioso sin sacar ningún provecho? Anhelos de bien. ¿Encuentras orden y armonía en este escrito? ¿Están las ideas expresadas con claridad? ¿Falta emoción o intensidad o ritmo en lo que estás leyendo? Anhelos de belleza. ¿Compartes las inquietudes del autor de este escrito o te resulta algo completamente ajeno a ti? ¿Esperas poder relacionar esto que estás leyendo con algunos aspectos de tu vida? Anhelos de unidad. El discernimiento concluye con una decisión: qué quiero hacer y cómo voy a hacerlo. Esta decisión puede –o no, pues decidir no es todavía actuar– dar pie al siguiente paso.

Lo tercero es actuar, tratar de realizar del mejor modo posible lo que, mientras discernía, he *imaginado* que iba a hacer. Al actuar, resulta que las cosas salen como esperaba, o no. Además, cada acción, cada *jugada*, abre y cierra nuevas posibilidades. Descubro las consecuencias de mis acciones, el impacto que tienen en la realidad y en mí mismo. Esa información reanuda mi diálogo con la realidad y conmigo mismo. Y vuelta a *jugar*.

Al último y cuarto paso, este volver sobre lo anterior para proyectarme al futuro con mejores garantías, los antiguos lo llamaban examen de conciencia. Stephen R. Covey lo llama «renovación» o

«afilar la sierra». Es el último de sus famosos *siete hábitos para la gente altamente efectiva*²⁴. Consiste en revisar lo descubierto, repasar mi discernimiento y mis decisiones, hacer memoria de lo que hice, tener presentes las consecuencias. Valorar si lo que hice me dice algo sobre quién soy y sobre quién quiero ser. Si me reconozco o no en el camino recorrido. De esa forma, no exenta de ensayo y error, cada cual va descubriendo y confirmando su vocación.

Anatomía del diálogo

1º Descubrir → 2º Discernir → 3º Obrar
4º ← Reflexión, aprendizaje, iluminación

El orden de estos cuatro pasos responde a una necesidad intrínseca. No se puede discernir sobre la nada, sino que ha de hacerse siempre respecto de un descubrimiento previo, sea inmediato o conservado en nuestra memoria. El actuar humano al que nos referimos en el paso tres supone conocimiento y deliberación previas, incluso cuando el actuar es fruto de un hábito interiorizado que no requiere de una renovación consciente de lo ya sabido o de una nueva deliberación. De otro modo no hablaríamos de acción humana, sino de reacción, respuesta impulsiva, etc. Ciertamente esto último puede darse, pero en última instancia cualquier reacción humana, en cuanto que humana, es resultado de los dos pasos anteriores, por bien o mal realizados que estuvieran, por más o menos tiempo que les dedicáramos. El cuarto paso no es tampoco cualquier forma de aprendizaje o reflexión, sino el que parte de la valoración de la acción y sus resultados y retorna desde allí hacia el discernimiento y hacia la información con la que se contó para ese discernimiento.

Por otro lado, ocurre que desde un punto de vista estrictamente temporal o cronológico ejecutamos estos tres actos a un tiempo: nuestro descubrir no es meramente pasivo, sino orientado en sus pasos por cierto discernimiento, y es además una forma de acción. Nuestro discernimiento permanece abierto a nuevos descubri-

²⁴ Cf. Covey, S. R. (2013).

mientos y es también una forma de acción. Nuestra acción no se produce tampoco habitualmente clausurando del todo lo que seguimos descubriendo y discerniendo. Mientras actuamos, podemos seguir abiertos a la novedad y podemos revisar y cambiar nuestras decisiones. Por último, la reflexión sobre lo que descubrimos, discernimos o hacemos no espera tampoco nunca al final de todo el proceso, sino que suele estar presente en cada uno de los pasos anteriores.

Pusimos antes el ejemplo de una partida de ajedrez. Allí es fácil distinguir estos cuatro momentos. Primero, *nos hacemos cargo* del tablero y observamos la disposición de cada una de las fichas en cada jugada; y tal vez observamos también con sumo detalle a nuestro rival. Después, tratamos de *discernir*, de entre todos, el mejor movimiento posible, imaginando diversas alternativas y sus posibles consecuencias. En tercer lugar, *actuamos* o movemos ficha. Parte de la *reflexión, el aprendizaje o la iluminación* sobre nuestras acciones vendrá propiciado por el movimiento del rival y el desenlace de la partida. Si queremos mejorar como jugadores, convendrá que repasemos, al final, toda la partida. Pensemos ahora en un partido de baloncesto. El proceso será el mismo pero, mientras dura el partido, estos cuatro pasos se encabalgan y suceden a cada segundo.

Terminemos este epígrafe recordando lo primero que dijimos: vocación es una palabra fuerte, pero en realidad se trata de algo sencillo y cotidiano. Escucha. No es el texto, soy yo quien reclamo tu atención en este momento. También otras personas. ¿A quién vas a escuchar? ¿Cómo vas a responder? Ya estás discerniendo. ¿Cuál de las llamadas que ahora tienes conecta más con la pretensión insobornable que encuentras en el sótano de tu alma? Quizá esa voz que te dice: «Sigue leyendo, necesitas esto para tu vida». O, quizá: «Deja de perder el tiempo con este tema: no tiene nada que ver contigo». Responde con autenticidad y estarás cumpliendo tu vocación. Cuando vuelvas la vista atrás y conectes los puntos que vinculan tu vida con las mayores experiencias de sentido, con tus encuentros más significativos, la estrella que dibujen esas trayectorias vitales e irrenunciables cuyo centro es tu persona será un esbozo provisional de tu vocación ya cumplida.

2. La persona en sociedad

Hasta ahora hemos puesto el acento en el *yo*, en el sujeto, en la persona que cada cuál es. Ahora, sin abandonar esa perspectiva personal, vamos a ampliar el alcance de nuestras reflexiones para poner el acento en algunos aspectos importantes de la realidad con la que nos encontramos. Eso requiere que digamos algunas palabras sobre eso que llamamos «nuestro mundo» y también sobre «lo social».

2.1. El mundo

¿Sigues ahí? Si es así, gracias. Eso quiere decir que, en cierto grado, seguimos construyendo juntos un *mundo compartido*. Cada *mundo compartido* es un pequeño microcosmos dentro del gran *mundo humano* en general, pero es también algo más grande que el *mundo personal* de cada uno. Este mundo compartido que crece en mi escritura y tu lectura ya es más amplio que cuando me encerré en el desierto de mi despacho a escribir estas páginas golpeando el teclado como si no hubiera un mañana –o, mejor, como si mañana nos esperara un mundo algo mejor que el actual–. Eso me ilusiona porque tal vez mi trabajo y el tuyo nos vincule secretamente en una pretensión común, que conecta con una de las varias trayectorias que se incluyen en mi vocación: humanizar el mundo de la empresa.

a) El mundo personal

Dejó escrito Aristóteles que «el alma del hombre es en cierto modo todas las cosas»²⁵. *En cierto modo*. Eso es lo que debemos meditar. En un primer sentido, el filósofo se refiere a la capacidad del hombre de conocer y comprender la realidad con la que se encuen-

²⁵ Aristóteles (1978), p. 241.

tra, de interiorizarla y llevarla dentro de sí, al menos en sus notas más esenciales. Ahora bien, ya hemos visto que esto no lo hace al modo de una copia o una simple reproducción de realidades yuxtapuestas. Yo, tú, cada cuál, integra y ordena cada realidad desde la peculiar perspectiva que supone su persona, dándole a cada cosa un sentido, un lugar, que puede ser modificado según se desarrolla su propia biografía. Para algunos, el fútbol puede estar en el centro de sus vidas, de forma que todo lo demás pivote alrededor de cada encuentro. Para otros, el fútbol puede ser algo remoto y ajeno, algo con lo que no cuenta, ni debe contar... salvo que pretenda invitar a cenar a su casa a amigos futboleros justo una mágica noche de Champions League.

Es por tanto nuestra pretensión personal y, con mayor radicalidad, esa pretensión irrenunciable a la que llamamos vocación, la que ordena toda la realidad en nuestro interior. A esa peculiar y personalísima visión de la realidad la llamamos intimidad o mundo personal²⁶. Y no siempre es fácil para otros, o para nosotros mismos, llegar allí.

El principito –según nos cuenta el piloto– «habitaba un planeta apenas más grande que él» y «tenía necesidad de un amigo»²⁷. Paliaba su tristeza contemplando la belleza de las puestas de sol. Un día, una semilla cayó en su planeta –entró en su mundo– y el principito se entregó a cuidarla, regarla, observarla, hasta que la semilla tornó en planta y la planta dio como fruto una hermosa rosa que inundó con su aroma y su belleza el planeta –la vida, el mundo– del principito. Todo en el mundo del principito cobró sentido en torno a la rosa. Pero la rosa era vanidosa y exigente y el principito perdió la paciencia. Decidió abandonarla. «Era demasiado joven para saber amarla»²⁸. El principito abandonó su mundo y a su rosa. Tenía necesidad de un amigo que le enseñara a amar, a compartir su mundo.

—
26 Mariás, J. (2010).

27 Saint-Exupéry, A. (1996), p. 24.

28 Saint-Exupéry, A. (1996), p. 42.

En su aventura, el principito recorrió seis planetas –seis mundos– bien pequeños, habitados por una sola persona. El principito no tardaba en averiguar el porqué de esa soledad: la actitud de aquellas «personas mayores» era tal que no cabía nadie más en su mundo. Estaban solos. Encerrados en su pequeño mundo de vanidad, posesiones, vergüenzas, abstracciones e inseguridades. De ninguno podría llegar a ser amigo salvo, quizá, de uno de ellos, el farolero, «el único que se ocupa de algo distinto de sí mismo». Pero eso no era todavía suficiente. La «consigna» del farolero, las reglas del juego de su vida y su planeta, eran demasiado estrechas.

Obsesionados por conservar intacto su mundo personal o incluso por ampliarlo sólo para sí mismos, estas «personas mayores» permanecían plegadas sobre sí mismas, agostando, limitando y empobreciendo su propio mundo personal. El principito descubrirá de la mano del zorro que nuestro mundo personal sólo se ensancha y amplía, sólo se hace más íntimo y a un tiempo universal, cuando es compartido con otros. Y cuando dejamos que el mundo de los otros forme también parte del nuestro. «Crear lazos». «Domesticar» y «ser domesticados», decía el zorro. Domesticar a otro es introducirlo en nuestra *domus*, nuestro hogar, nuestro mundo. Dejarnos domesticar es dejarnos introducir en el mundo de otro, con sus reglas, sus manías, sus peculiaridades, su radical diferencia y su libertad. Crear lazos es actualizar y refrendar algo que ya sabíamos, pero solemos olvidar: además de estar «frente» a la realidad, estamos «en» ella. Sólo en ella encontramos la fuente, la energía y el sentido con el que realizar nuestra propia vida.

Saint-Exupéry enseña en otro lugar²⁹ que existe un vínculo invisible que une a cada hombre con una fuente de agua. Y menos mal que es así, pues de otro modo moriríamos deshidratados. Junto a ese vínculo invisible, tan espacio-temporal como el que nos une a una fuente de agua, hay otros que alimentan algo más que nuestro cuerpo. El alma del hombre es en cierto modo todas las cosas, y lo es en una peculiar y original perspectiva que da sentido y unifica la vida de cada cual... si cada cual se deja y quiere que así sea.

²⁹ Saint-Exupéry, A. (2000).

b) El mundo compartido

Si queremos mantener nuestra vida, e incluso prolongar la existencia del hombre sobre la tierra, necesitamos con urgencia inmediata conservar algunos ingredientes esenciales para ello, por ejemplo, una atmósfera saludable. Cada vez más ciudades, para evitar que el aire de la vida mude en polución que nos enferme, han de restringir el tráfico de vehículos que consumen carburantes fósiles. Con urgencia diaria necesitamos también agua, alimento, cobijo... Otras cuestiones, aparentemente menos urgentes, como la compañía o el hogar, nos son igualmente necesarias. Es más: queremos respirar, comer, cobijarnos y sobrevivir precisamente porque queremos hacer eso mismo, u otras cosas, con alguien.

Necesitamos *contar* con todas esas cosas tan básicas, lo que ocurre es que solemos dar todas esas cosas por *descontado*, en cuanto que nos fue dado ya antes de tener que preocuparnos por ello. Pero tal vez no nos ha sido dado del todo, ni para siempre. La edificación de la ciudad que nos cobija y protege no sólo ha supuesto importantes esfuerzos, luchas y sacrificios, sino que los implica cada día, so riesgo de perderse. El gesto habitual de comprar alimento en el supermercado está garantizado también por el trabajo y sacrificio diario de muchas personas.

Tomamos nuestro «mundo compartido» como punto de partida ya logrado desde el que realizar nuestra propia vida. Pero ese mundo no se sostiene solo, no permanecerá siempre idéntico, está inacabado o inconcluso, no es perfecto y además nos abre a otros mundos, otras posibilidades todavía no exploradas.

Integrados en el mundo compartido que heredamos, descubrimos posibilidades de realización para nuestra vida. Tal vez colaborar para conservar el mundo que hemos recibido. Tal vez cambiar el mundo, o una pequeña porción de él, para mejorarlo. Tal vez crear un mundo nuevo. No es necesario colonizar Marte. Basta fundar una familia. O una empresa. En todo caso, implica asumir o crear ciertas reglas del juego y de la convivencia, plantearse retos y metas comunes, reservar tiempos y espacios para el encuentro y muchas cosas más, todas las necesarias para lograr cierta unificación entre

la realidad que me rodea y mi propia persona, para encontrar un lugar y un proyecto en el que encauzar mi vocación.

El «mundo compartido», como parte de la realidad que me es dada, es poderoso, me interpela y es fuente de posibilidades para mi crecimiento interior, para el desarrollo de mi propio mundo personal y para proyectar el mundo en el que quiero vivir mañana y, tal vez, legar a quienes lo hereden.

c) El mundo, lugar de encuentros y desencuentros

Somos fruto de un encuentro –al menos, el de nuestros progenitores–, desarrollamos nuestra vida en el seno del encuentro con la realidad, nos encontramos a nosotros mismos en un mundo compartido con otras personas, con las que también nos encontramos, y son la realidad, el mundo compartido y los otros los que alimentan el crecimiento de nuestro mundo personal. El encuentro nos ha acompañado desde el principio y no puede ser de otra manera. Por eso la filosofía dialógica y personalista define al hombre como un «ser de encuentro». Somos seres de encuentro como somos inteligentes o corpóreos. No se trata de serlo mucho o poco, mejor o peor, se trata de que lo somos. Y cuidar y desarrollar eso que somos, nos mejora.

Dijimos al principio que la realidad, que nos es dada como una «totalidad» que se nos ofrece en cierta perspectiva y cuyo centro soy yo –tú, cada cual– es sólo uno de los polos cuya tensión configura nuestro mundo. El otro polo es la persona que somos. Nuestra actitud, nuestras pretensiones y nuestras acciones fundan también esa realidad que llamamos «mundo». Los pensadores dialógicos distinguen dos actitudes fundamentales en la persona, pues incluyen la indiferencia en la primera de ellas. Son fundamentales porque fundan nuestro modo de estar en el mundo.

Una de estas actitudes es la voluntad de dominio, de control, de seguridad. Desde esta actitud miramos la realidad con sospecha, o con prevención o como mero recurso a nuestro servicio o, sencillamente, la ignoramos. Esa actitud nos lleva a reducir la realidad entera a un conjunto de objetos *frente* a los que podemos situarnos, para poder manejarlos a nuestro antojo. Para dejarnos afectar lo

justo, y sólo si queremos. Para poder utilizarlos. Es la actitud que contempla el bosque sólo como un conjunto de recursos naturales, o el fútbol sólo como un negocio, o al otro sólo con interés, y a la empresa... ¿cómo mirará a la empresa?

Esta actitud conforma lo que algunos autores denominan «mentalidad dialéctica», pues se asienta sobre el principio de que la vida es, esencialmente, confrontación. Eso explica también por qué esta mentalidad está en el sustrato de la mayor parte de las ideologías, entendidas como el tipo de discurso que no está orientado a la verdad, sino a funcionar como palanca de transformación social, para lo cual divide a las personas en dos bandos: un «nosotros» con una causa –los buenos– y un «ellos», los que se oponen a la causa, a quienes hay que derrotar.

Esta mentalidad está implantada en nuestro sistema político de «partidos» –que velan solo por una «parte» de la ciudadanía–, pero no sólo se da en la política. También en la escuela: profesores vs. alumnos; empollones vs. vagos. Y en la empresa: empresarios vs. sindicatos, directivos vs. trabajadores. Incluso entre departamentos: «Todos sabemos qué pensar de los de Marketing, de los de RRHH, de la casta de los informáticos...».

Todas estas diferencias y distinciones tienen algo de real. El problema no es distinguir lo distinto. El problema es menospreciarlo. La cosa empieza por considerar al distinto como distinto, distante, externo o extraño... alimentar esa mirada facilita que, al mínimo conflicto –y es poco probable la convivencia entre distintos sin cierto nivel de conflicto–, el distinto de mí se torne en enemigo.

La otra actitud, la propiamente creativa, es la voluntad de verdad, de bien, de belleza, de sentido. Esta actitud descubre siempre nuevas posibilidades en la realidad que pueden enriquecernos y está pronta a ceder las propias posibilidades para promocionar las realidades de su entorno. Es una actitud confiada, que podemos desglosar en tres momentos: respeto, o reconocerle a cada realidad la dignidad que le es propia; estima, un querer y afirmar positivamente a la otra realidad; y colaboración, un intercambiar posibilidades creativas generando algo nuevo y valioso que promociona a

la persona y a las realidades con las que trata. Una persona así, ¿cómo concebirá que debe ser una empresa? Esta actitud conforma la llamada «mentalidad dialógica», en la que el «otro», precisamente por ser otro y distinto, es reconocido y afirmado por la presencia en él de un sentido del que nosotros carecemos. Y, al afirmarlo, lo afirmamos también en nosotros.

Yo cerrado, actitud dialéctica →	Relaciones unilaterales o de dominio →	Realidad reducida a intereses y fuerzas
Yo abierto, actitud dialógica →	Interrelaciones creativas de promoción mutua →	Realidad abierta al encuentro y la vocación

Encarnar la segunda actitud no garantiza un mundo cuajado de encuentros y vacío de desencuentros, pero lo facilita. La mentalidad dialógica, en su voluntad de verdad, reconoce que no todas las situaciones en las que nos encontramos permiten la posibilidad del diálogo y el encuentro. Reconoce que no todo en el otro es amable y digno de ser afirmado. Como tampoco es bueno todo lo que hay en uno mismo. Pero eso no impide –más bien lo alienta– un sano diálogo orientado a descubrir y realizar el bien común, aceptando los límites que todo ideal adquiere en su realización.

El encuentro logrado proporciona siempre luz para el camino de la vida, energía espiritual que alimenta la voluntad y júbilo festivo. Al descubrir que nuestra vida se promociona cuando vivimos encuentros cada vez más profundos con realidades cada vez más valiosas, hacemos de la unidad el ideal de nuestra vida y asumimos como virtudes los valores que facilitan el encuentro: confianza, apertura, generosidad, veracidad, fidelidad, etc³⁰.

³⁰ Este dinamismo que va de la experiencia de encuentro al ideal de la unidad ha sido objeto de atención del profesor López Quintás durante décadas. Puede consultarse su obra más madura a este respecto, al menos hasta la fecha de este escrito: López Quintás, A. (2014), p. 485.

2.2. Lo social

Una de las realidades con la que nos encontramos en nuestro mundo es eso que llamamos «lo social». No la vemos, pero la reconocemos porque es poderosa, nos interpela y posibilita nuestra vida. La reconocemos cuando nos llega el aviso de que debemos pasar la ITV o hacer la declaración de la renta. Si un policía nos pide que paremos a un lado de la carretera, seguramente lo haremos, pero no porque conozcamos a ese agente, ni porque confiemos especialmente en él. Nada nos une personalmente. Paramos no por una cuestión primariamente personal, sino fundamentalmente social.

Hoy contamos con dos puntos de vista, opuestos entre sí, que reflexionan sobre la relación entre la persona y la sociedad. Una visión análoga a la que podemos tener respecto de la relación entre la persona y la empresa. El primer punto de vista otorga una primacía a los individuos y sostiene que la sociedad –o la empresa– es un pacto o contrato, bien para aunar fuerzas o desplegar potencialidades, bien para protegernos y respetarnos unos a otros, o una combinación de ambas cosas, es decir, para velar por los intereses de las partes. En este sentido, lo individual debe primar siempre sobre lo social, que es una construcción artificial, convencional, útil mientras nos interesa. El otro punto de vista sostiene la primacía de lo social sobre lo individual y normalmente se apoya en fundamentos biológicos: lo social es una *colaboración natural* en función de la subsistencia, o bien *el motor para la evolución de la especie* y, por estas razones, lo social debe primar sobre los individuos particulares, siendo el carácter definitorio de lo social una coacción, imposición o presión de carácter impersonal sobre los individuos. Este segundo punto de vista suele considerar lo social como una entidad *en sí misma* o como una ley inexorable, como algo sustantivo que tiene vida propia, y suele sostener también que es la sociedad la que genera a los individuos.

Es claro que lo social tiene un modo de ser distinto de lo estrictamente individual o interpersonal. Lo social no tiene un rostro reconocible, pero ejerce su poder sobre los individuos sin necesidad

de que sea un individuo concreto el que ejerza presión sobre el resto, sino que es *la sociedad* como tal la que presiona. Ahora bien: lo social no es la causa ni el sujeto de esa coacción: lo social es la fuerza resultante de las presiones que ejercemos unas personas sobre otras, querámoslo o no, por el mero hecho de ser personas, pues es esencial a la persona estar *vertido* en *alteridad* hacia otras personas.

Pensemos, por ejemplo, en la relación profesor-alumno. No se trata de que al profesor le interese tener alumnos, sino de que esa parte de su vocación que se realiza en la vida social consiste en enseñar lo que él sabe, que recibió de otro y que tanto le ha servido en su vida. Tener alumnos que le acepten como profesor posibilita su realización. Enfrente se encuentra un joven que quiere ser empresario. No se trata de que al chico le interese ir a esa clase o con ese profesor en particular, sino de que considera que su vocación de emprendedor incluye como uno de sus ingredientes necesarios aprender de profesores cursando un grado universitario. Ambas vocaciones se encuentran, mejor o peor, más o menos mezcladas con otros intereses, de forma más o menos libre o coactiva, interesada o generosa, en un aula universitaria. Tal vez entre ellos no se dé nunca un encuentro estrictamente personal y, sin embargo, uno y otro han contribuido mutuamente a sus respectivas vocaciones. De darse entre ellos un encuentro personal, o una relación de maestro-discípulo, habrá sido posible gracias a algo anterior a ese encuentro: algo a lo que llamamos *lo social*. La misma estructura de la persona humana como ser de encuentro reclama la presencia del otro como destinatario de la propia vocación; y su cumplimiento exige no sólo lo interpersonal, sino también lo social.

Este conjunto de tensiones y presiones, de reglas tácitas o expresas, ese «entre» que vincula y configura el modo de relacionarnos las personas, cobra, en lo social, un nuevo carácter, no estrictamente personal ni vocacional, sino propiamente social, que nos afecta de un modo impersonal, anónimo. Como el camino ya trazado que recorreremos al ir a casa del amigo; como el policía que nos da el alto en el camino; como el semáforo en rojo o el atasco; como el que un profesor tenga en clase más alumnos de los que puede

atender como merecen; como que caiga en el examen una única pregunta, la única que un estudiante concreto no se sabía de 10, y por la cual va a sacar un 0 –justo al revés que el vago de su amigo, que sólo se había estudiado *esa* pregunta y va a sacar un 10–.

Lo social posibilita nuestra vida personal en convivencia con los otros, pero lo hace impersonalmente. Es tarea de cada cual lograr una relación más o menos íntima, más o menos personal, más o menos justa, cuando eso sea posible. ¿En qué consiste *eso* específicamente social? Debemos contestar a esta pregunta, porque allí se inserta la posibilidad de nuestra realización personal, de la empresa que es la vida de cada cual y, por eso mismo, allí también se inserta cualquier proyecto empresarial.

Xavier Zubiri reconoce dos dimensiones que configuran, formalmente, toda organización social: la tradición y la funcionalidad³¹.

La sociedad, formalmente considerada, supone:	
Un nexo dinámico (tradición, entregar un haber)	Una vinculación estructural: ser afectado por otro en cuanto que otro (funcionalidad)

Funcionalidad y tradición ejercen sobre las personas su poder e interpelación y de ese modo posibilitan o dificultan –encauzan– las interrelaciones mediante las cuales las personas conviven.

La tradición evidencia la dimensión histórica de lo social, que perdura en el tiempo gracias a las diversas generaciones que se suceden unas a otras, conviviendo cierto tiempo unas con otras. La funcionalidad evidencia el sentido práctico de lo social, en cuanto que *poder, interpelación y posibilitación* del encuentro entre las personas, cauce necesario para el desarrollo personal de cada cuál. Veamos esto con cierto detalle.

³¹ Zubiri, X. (1986), p. 265.

a) La tradición

La *traditio* o tradición es lo que se entrega, lo que se da; y lo que se da de una generación a otra es el mundo humano: un hogar, un idioma, una mentalidad, un contenido intelectual, unos usos, unas estimaciones, un legado cultural, unos bienes, etc. La tradición tiene primeramente una dimensión «constitutiva»: es el acto por el que se da a una persona un «haber» determinado y no hay sociedad sin ese entregar el mundo humano de una generación a otra. Luego ocurre que, como lo que se da viene de los mayores y va a los menores, la tradición tiene una segunda dimensión, la «continuativa». Esa dimensión remite a un pasado (una herencia), que sigue efectivamente presente (pues de otro modo, no se daría) y que se proyecta hacia un futuro. Es decir, la tradición es también «prospección»: en ella encontramos las posibilidades de nuestro desarrollo presente, buscamos recursos para enfrentarnos a nuevas situaciones y gracias a ella, sobre ella, aceptando algunas cosas, cambiando otras, proyectamos nuestro futuro. *Constitución, continuación y prospección* son las tres dimensiones de un solo dinamismo: la tradición.

Toda nuestra vida, y con ella cualquier empresa que emprendamos, se inserta necesariamente en la tradición y ha de tenerla en cuenta. Con ella toparán nuestras pretensiones y en ella se manifestarán las posibilidades e imposibilidades, facilidades o dificultades, para realizarla. Al igual que contamos con nuestro pasado para afrontar nuestros proyectos futuros, contamos con la tradición de la sociedad en la que participamos para realizar los proyectos que pretendan insertarse en ella.

Tal vez desatendemos a la tradición más de lo que debiéramos. El asunto se hace más evidente cuando pretendemos emprender un proyecto empresarial en el seno de una sociedad distinta de la nuestra, cuya tradición desconocemos absolutamente. Sin atender a esa tradición, nuestra empresa corre grave riesgo de fracaso. Algo similar le ocurre a quien llega a trabajar a una nueva empresa y pretende hacer las cosas a su manera, sin atender a cómo *se hacen* allí las cosas. Un tercer ejemplo lo tenemos en el directivo recién llegado que, deseoso de producir nuevos éxitos, inaugura un proceso de trans-

formación organizacional sin tener en cuenta lo ya existente, sin reconocer lo bueno recibido y heredado de quienes le han precedido.

b) La funcionalidad

La otra dimensión de toda estructura social es, según Zubiri, «la funcionalidad»³², que es, en primera instancia, el ser afectado por los otros en cuanto que otros y, por lo tanto, el modo en el que la convivencia entre las personas se articula para la realización de la vida de cada cuál, que sólo es posible en convivencia. En esta dimensión de la funcionalidad, en la que nos vemos envueltos al ingresar en lo social, podemos distinguir tres tipos de agrupación relevantes.

La primera es el pequeño grupo de personas que encuentro primariamente referidas a mí mismo, pero también entre sí, en el que cada persona es conocida por su identidad y conoce la identidad de los otros. Por ejemplo: la familia, la tertulia, el equipo. A esta forma de agrupación llama Zubiri «pluralidad». En una pluralidad es sencillo reconocer el papel y la acción singular de cada uno en relación con mi propia persona. Es un tamaño de agrupación que permite hablar de una comunidad con respecto de uno mismo, en la medida en que se reconocen las diversas realidades personales puestas efectivamente en común con la propia persona.

La segunda forma de agrupación, de mayor tamaño, es aquella en la que mi propia identidad queda reducida a individualidad y la de los otros a colectivo; son los llamados «colectivos» o las «colectividades», cuyo nexo de unión es la realización colectiva de una función. Por ejemplo: las clases sociales, los profesores, los comerciantes, etc. En este caso, no es posible reducir la función a la individualidad, aunque la colectividad no realiza, en rigor, ninguna función: la realizan los individuos colectivamente.

En tercer lugar, por una cuestión de grado en la vinculación específica con una función social, podemos hablar de las «instituciones». En este caso, las personas no sólo están vinculadas entre sí

³² Zubiri, X. (1986), p. 268.

para realizar colectivamente una función social, sino que, por obra de la institucionalización, las personas se vinculan *personalmente* a una función social. Las instituciones se caracterizan por ser la *crystalización* de una función ordenada al interés general de la sociedad y están formalmente establecidas y organizadas. Por ejemplo: la monarquía, la escuela, la empresa.

Esta dimensión de la funcionalidad puede dirigirse no sólo a la agrupación con otros individuos en tanto que individuos y para realizar una función común, sino en tanto que personas. Como personas, los individuos no se organizan, sino que se compenetran y alcanzan cierta comunión. Aquí hace aparición lo específico de la familia, la amistad, el encuentro. Son realidades ciertamente funcionales, pero en las que esa funcionalidad aparece, no al servicio del colectivo, sino de la persona, del encuentro interpersonal, tomado como un fin en sí mismo. Estas realidades se caracterizan por la «comunión» entre las personas y reservamos para ellas el sentido fuerte de la palabra «comunidad».

Estas dos formas de funcionalidad –la que tiene por objeto la realización de una función social y la que tiene por objeto a la propia persona– no son formas de vinculación que en la realidad encontramos de forma totalmente separada, pero sí es posible que prime más la primera o la segunda.

Imaginemos que un policía me obliga a detener mi coche de madrugada para hacerme un control rutinario de alcoholemia. Entre él y yo, aun cuando nunca antes nos hubiéramos visto, se da una alteridad, el «entre» propio de lo social: los roles de policía y ciudadano, las leyes, etc. Todos esos ingredientes de lo social presionan y encauzan la situación hacia sus diversas resoluciones posibles y no es necesario que aparezca lo estrictamente interpersonal –mi conocimiento sobre la persona que él es; o el suyo sobre la persona concreta que soy yo– para solventar la situación. Ahora bien, en cualquier momento, en cualquier cruce de palabras entre nosotros, puede hacer aparición lo propiamente personal. Todavía más: tal vez resulta que el policía y yo, una vez nos miramos a la cara de cerca, descubrimos que somos viejos amigos. De pronto, irrumpe

un nuevo «entre», ahora propiamente interpersonal, en lo que antes era un contexto puramente social. ¿Cuánto y qué de nuestra amistad pondremos en juego en esa situación?

La respuesta a esa pregunta no pertenece ya a un texto filosófico. Ni siquiera, en rigor, a un tratado de Ética. Si acaso, lo que convendría desarrollar a partir de esa pregunta es una novela. Mientras la situación permanecía en el plano de lo estrictamente social, sabíamos, más o menos, cómo iba a acabar la historia. Lo característico de lo social es justo eso: ofrecernos recetas, usos, criterios estables que nos permiten a unos y otros, sin conocernos personalmente, saber a qué atenernos. Pero cuando dos desconocidos se reconocen como amigos y lo personal empieza a primar sobre lo social, entonces aparece lo original, lo único e irrepetible, lo imprevisto, lo que nos anuncia que no sabremos cómo acabará esta historia. Recordemos que la vida específicamente personal es *faena poética*.

Es posible que la finalidad de la vida social, la pretensión colectiva de una sociedad concreta, se oriente más bien a favorecer el encuentro entre las personas como un fin en sí mismo (mentalidad dialógica), o a favorecer la funcionalidad del conjunto de la sociedad, de algunos colectivos o de las minorías dominantes (mentalidad dialéctica). También es posible que una empresa priorice lo primero o lo segundo.

Cada vez ocurre con mayor frecuencia que los modelos de liderazgo empresarial incluyen tanto la orientación al logro como el cuidado de las relaciones interpersonales. Es una medida inteligente, pero conviene anotar aquí que no se trata de jugar a equilibrar dos criterios distintos sino de, llegado el caso de conflicto, saber cuál prima sobre el otro. ¿Existe la persona para ejercer una función o existe la funcionalidad social para servir a las personas? Parece claro que se trata de lo segundo. Aun así, el discernimiento no ha hecho sino empezar, pues aceptando la primacía de la persona, resulta que la funcionalidad es también un ingrediente necesario para la convivencia, para la realización de cada vocación personal, para el logro de esa pretensión colectiva a la que llamamos empresa.

Desde este planteamiento puede entenderse mejor el sentido de la exigencia –incluso, la de un amigo policía que nos multa y nos obliga a dejar de conducir esa noche–. Cuando no es ejercida con violencia o en una dirección extraña a la vocación del exigido, cuando no es fruto de una pretensión caprichosa o desmedida, la exigencia mutua que nos dispensamos, personal o socialmente, es una sana presión en orden a nuestra realización personal.

Tradicición y funcionalidad son las dos dimensiones formalmente esenciales que vinculan a las personas en sociedad; ambas configuran lo que llamamos *lo social*. Ahora bien, estas dimensiones tienen una concreción histórica, singular, en cada sociedad. Para poder analizar esa concreción, debemos atender a las *generaciones* que dan vida y dinamismo a lo social y al *sistema de vigencias*, que es algo así como el boceto que expresa en sus líneas básicas el modo de ser de una sociedad concreta.

La sociedad, desde el punto de vista de su contenido concreto, supone:

Los pasos de cada generación (dinamismo histórico)

Un sistema de vigencias (estructura firme e identitaria)

c) Las generaciones

Julián Marías considera las «generaciones» como la unidad mínima de la historia³³, conformadas por grupos de hombres de edad aproximadamente similar que son *coetáneos*. Las generaciones no sólo son sucesivas –en el sentido de ir una detrás de otra–, sino que además se encabalgan unas con otras, coexistiendo a un tiempo. Es decir, que hay varias generaciones *contemporáneas*, y para el análisis social suelen considerarse cuatro. Sin esa coexistencia no sería posible el acto de la *tradio*. Es claro que el mundo humano es legado de una generación a otra interpersonalmente, de persona a

³³ Marías, J. (1993), p. 59.

persona, pero también socialmente: en la escuela, en la calle, en los medios de comunicación, en las obras culturales, en las leyes, etc.

Cada generación ofrece una figura de la vida y de lo social especialmente vigente durante un periodo aproximado de unos 15 años. Es el periodo en el que esa generación está madura y es, por tanto, la que manda, la más influyente, frente a la generación anterior –ya en retirada– y las siguientes –todavía inmaduras–.

Mariás nos recomienda también distinguir en las generaciones una doble dimensión: los «actos», los pasos o episodios de la historia, de aproximadamente 15 años; y los «personajes», los *quienes* y, entre los quienes, las figuras más representativas. Por último, distingue la articulación funcional que se da en el cuerpo social entre las «minorías» selectas o dirigentes y la «masa», que nosotros preferimos denominar «gente»³⁴ o, cuando la precisión lo permita, pueblo, colectivo, comunidad, etc. Gente y minoría remiten primariamente a funciones que se ejercen puntual y colectivamente en la sociedad, no al modo de ser de personas, ni a los cargos que ocupan, ni a clases sociales –aunque las relaciones con estas otras realidades resultan evidentes y deben ser analizadas–. Sencillamente ocurre que, para algunas funciones colectivas, la gente es estructurada y organizada por una minoría de individuos selectos: sin la gente no hay minoría, pues la minoría lo es de la gente y para la gente.

Pongamos como ejemplo una micro-experiencia. Un grupo de unos 15 amigos decidimos pasar una semana de vacaciones juntos.

34 La distinción entre minoría selecta y masa la toma Mariás de su maestro Ortega. En Ortega, sin embargo, esa expresión es equívoca. Desde punto de vista de la articulación social, la distinción entre masa y minoría es como hemos explicado y tiene un carácter puramente funcional. Pero Ortega habla también, desde un punto de vista personal y no social, de hombres-masa y de hombres nobles o selectos. Resulta que no necesariamente la masa está integrada por hombres-masa, sino que éstos vendrían a ser una deformación de la actitud propia del hombre que integra la masa, de quien no se deja gobernar por la minoría, pero tampoco es capaz de gobernarse a sí mismo. Por otro lado, tampoco la minoría dirigente está necesariamente formada por hombres nobles o selectos capaces de poner su vida al servicio de algo mayor que ellos mismos, sino que muchas veces está gobernada por hombres que utilizan el poder para servirse a sí mismos o a los suyos. Por lo demás, el concepto de masa está adherido a multitud de connotaciones negativas, quizá con razón, pues aunque la idea de masa habla de cierta plasticidad y flexibilidad –de quien sabe dejarse gobernar por quien bien gobierna– lo cierto es que para hablar del modo en el que el hombre se deja gobernar debemos distinguir muchos matices y grados, y ninguno de ellos se corresponde con el comportamiento puramente pasivo de la masa de arcilla en manos de un alfarero.

Si todos tuviéramos que tomar todas las decisiones por unanimidad, el verano acabaría antes de que nos pusiéramos de acuerdo. De forma que unos pocos, oído el parecer y los criterios de todos, se encargan de las principales decisiones organizativas. Unos pocos ejercen de *minoría selecta* y el resto, respecto de esas decisiones, somos *gente*. Una vez en el lugar de destino (Bejes, Cantabria), otras dos personas toman las riendas de organizar las compras y las comidas, teniendo en cuenta el parecer del resto respecto de algunos alimentos, alergias, etc. Esas dos personas pasan a ser *minoría dirigente* respecto de esa cuestión mientras que los demás, incluidos los que organizaron el viaje, pasan a ser *gente*.

Algo parecido pasa en el plano de lo social. En cada sociedad encontramos minorías selectas que orientan o dirigen el devenir de lo social en algunas de sus dimensiones –políticas, económicas, culturales...– mientras que la mayoría, la gente, que tal vez pueda expresarse sobre esas cosas, tiene poco margen de maniobra para cambiarlas. Puede ocurrir –tanto en el grupo de amigos, como en el conjunto de la sociedad, como en una empresa particular– que las minorías dirigentes no sean precisamente las más cualificadas o creativas, las que mejores ideas o realizaciones proponen, y eso dice mucho de la salud de ese grupo, empresa o sociedad.

El fundamento de esta estructuración por generaciones responde a las etapas de la vida (infancia, juventud, madurez, senectud) y tiene, por lo tanto, fundamentos biológicos y psicológicos. Como la vida humana no es sólo biológica, esta estructuración no es nunca exacta y, además, la esperanza de vida se ha alargado, alargando también cada una de las etapas. Sin embargo, hechas las debidas precisiones, esta unidad de análisis sigue siendo válida, pues realmente ocurre que las personas se reconocen como pertenecientes a generaciones distintas, con creencias, usos, estimaciones y deseos propios de su generación y, en cierto grado, distintos de la anterior y de la venidera. Estas distinciones generan los llamados *conflictos generacionales*, sin los cuales es difícil entender diversas situaciones sociales, tanto en la familia como en las empresas y en las demás formas de agrupación social.

Identificar las generaciones, con sus pasos o actos y sus personajes, es crucial para ubicarnos a nosotros mismos en nuestro propio tiempo, y también para realizar un diagnóstico sobre la situación de una sociedad o de una organización. Los escritores profesionales, por ejemplo, son perfectamente conscientes de a qué generación pertenecen, a cuál siguen, de cuál se distancian, cuál es la generación que viene, etc. También los publicitarios siguen de cerca los cambios generacionales, para mantener la relación adecuada entre algunas marcas y productos y sus consumidores.

En una empresa es también habitual que convivan diversas generaciones, con sus pasos históricos –sus hitos y periodos más significativos– y sus personajes o protagonistas más relevantes. Con sus conflictos generacionales. Con la situación y la perspectiva que cada generación incorpora: la que está alejándose ya del ejercicio del poder, la que realmente manda, la que todavía no manda, pero espera hacerlo algún día... También en la empresa existen *minorías dirigentes* y *gente* que resiste o acepta en diverso grado el dejarse gobernar por las minorías. Tal vez las *minorías creativas* son las que mandan, o tal vez no, y esta segunda posibilidad encierra sus propias tensiones³⁵.

d) El sistema de vigencias

Hasta ahora hemos abordado la funcionalidad de un modo genérico, válido para un primer análisis de cualquier sociedad. Para analizar lo distintivo y propio de cada sociedad en un momento histórico concreto debemos atender ahora a un nuevo concepto, el del «sistema de vigencias»³⁶ de esa sociedad. El sistema de vigencias es un boceto esquemático del creer, pensar, sentir, valorar y actuar de una sociedad concreta –en otro nivel, de un equipo, de una familia, de una empresa– en un momento histórico determinado.

³⁵ Sobre la importancia de las minorías creativas en los procesos de cambio empresarial, Cf. Sastre, A. (2018).

³⁶ «Sistema de vigencias», que aquí explicamos por referencia a lo social, es una expresión que puede corresponderse en buena medida con lo que la literatura empresarial llama «cultura de la empresa». Para mostrar la analogía que la empresa guarda con la sociedad, nosotros hablaremos de «sistema de vigencias sociales» o de «sistema de vigencias de una empresa», según corresponda.

¿Qué entendemos por «vigencia»?

lo vigente, *vigens*, es *quod viget*, lo que está *bien visto*, lo que tiene, por tanto, vigor, y, en un sentido secundario, lo que está despierto, en estado de *vigilia* o vigilancia. En español, la palabra vigencia se usa sobre todo en lenguaje jurídico: una ley vigente es una ley que está en vigor, que tiene “fuerza de ley”, que actualmente obliga [...] Ortega ha introducido en el uso del término dos innovaciones: la primera es una extensión de él; en lugar de restringirlo a la esfera jurídica, lo emplea en todo su alcance; en segundo lugar, designa con el sustantivo “vigencia” cualquier realidad vigente, en cuanto que es vigente; así habla de las vigencias de una época, de las varias clases de vigencias, es decir, de los contenidos vigentes, atendiendo a su condición de tales, y por tanto a su función en la vida colectiva.

Vigencia es, pues, lo que está en vigor, lo que tiene vivacidad, vigor o fuerza; todo aquello que encuentro en mi contorno social y con lo que tengo que contar. En este carácter estriba el valor de las vigencias. Si en mi mundo social existe una realidad respecto de la cual los individuos no tienen que tomar posición, de la cual pueden desentenderse, con la que, en suma, no tienen que contar, no es una vigencia. [...]

El que algo sea vigente no quiere decir que yo tenga que adherir a ello; puedo muy bien discrepar; pero ahí está lo importante, *tengo que discrepar*. [...] Al discrepar es como mejor compruebo la realidad de la vigencia, su resistencia, su coacción, a la cual me pliego o que tengo que rechazar *mediante un esfuerzo*.

[...] hay que subrayar que no son acciones; su vigor se ejercita con la presencia, a veces con su simple inerte resistencia, como el muro que me cierra el paso.

[...] Al decir que tengo que contar con las vigencias, podría entenderse que ese contar es forzosamente activo, que es un expreso atender a ellas, con conciencia clara. No hay tal. Esa actitud mía solo se da en dos casos: cuando la vigencia no es *plena* o cuando yo personalmente discrepo de ella. En otros casos yo cuento con ella de forma pasiva, siendo informado y conformado por ella, comportándome de acuerdo con ella, sometido a su influjo tan imperioso como automático³⁷.

³⁷ Marías, J. (1993), pp. 95-98.

Las vigencias dan consistencia a la realidad social con la que me encuentro; y si me encuentro en la misma sociedad en la que me he criado, me resultarán en cierto modo invisibles o naturales. Es lo que se cree, se piensa, se dice, se hace y se valora, en general, por todos los que me rodean. Son una *realidad histórica y social*, pero en principio tan íntima a mi persona que, como bien dice Marías, cuento con ellas pasivamente y sólo se me hacen conscientes cuando su contenido y su fuerza no son totalmente vigentes, cuando me opongo a ellas, o cuando son las de una sociedad –o familia, o empresa– distinta de la mía. No ocupan, por lo demás, todas las esferas de la vida, ni siquiera de la convivencia o de mi trato con los otros.

Es el conjunto de vigencias sociales lo que llena de contenido y concreción la estructura básica de cada sociedad en una época concreta y, en clave personal, constituyen el «sistema general de posibilidades» con las que cuentan las personas de esa sociedad para la realización de sus vidas. Para analizar una sociedad concreta en la que desarrollar un proyecto empresarial, o para aprender a moverme dentro de una empresa a la que acabo de llegar, para discernir si voy a poder emprender *allí* con cierto grado de éxito algún proyecto personal, conviene reducir la infinita complejidad de una sociedad humana al conjunto mínimo e imprescindible de vigencias que modulan la convivencia de ese grupo.

Este sistema de vigencias tiene unas características muy precisas:

Dado que hablamos de realidades estrictamente históricas y sociales, cada sociedad en cada época tiene su sistema de vigencias propio que debe ser estudiado en cada caso. Por ejemplo: ¿qué modo de saludo es el adecuado entre un hombre y una mujer cuando son presentados?

Este sistema tiene cierta estabilidad, pero es también dinámico. La moda en el vestir hace ya poco probable que el hombre pueda quitarse el sombrero, como muestra de respeto, al saludar a una mujer.

El sistema de vigencias está conformado por otros subsistemas, a saber: sistema de creencias, de ideas, de usos, de estimaciones, de deseos y de pretensiones. Estos subsistemas interactúan mutua-

mente entre sí y con otras realidades que también pueden ser vistas como sistemas. El modo de saludarse de un hombre y una mujer no sólo está afectado por los usos del vestir: también por las creencias, ideas y estimaciones de cada sexo respecto de sí mismo y del otro, y también por los deseos y pretensiones que animan la relación entre hombres y mujeres.

En cada sistema de vigencias conviven vigencias de distinta edad y fuerza: hay vigencias nacientes, vigencias en plenitud y vigencias en declive; hay también huecos o falta de vigencias. El cambio del rol de la mujer en las últimas décadas ha puesto en crisis algunas vigencias sobre el modo en que se relacionan los hombres y las mujeres; han aparecido también vigencias nuevas; y hay también algunas formas de interacción que han quedado sin vigencia: ¿quién debe ceder el paso a quién cuando un hombre y una mujer que pasean juntos van a atravesar una puerta? Aún quedan vestigios de la vigencia según la cual el hombre debe ceder el paso a la mujer pues, si no lo hace, es un maleducado. Pero otra vigencia naciente ve en ese hecho una muestra de machismo, por lo que el hombre educado en la vigencia anterior puede resultar ofensivo para quienes sostienen la vigencia naciente. Este es también un buen ejemplo de cómo la falta de vigencias compartidas puede, en algunas situaciones, dificultar o comprometer la sana convivencia.

Debemos distinguir entre vigencias básicas –del conjunto de la sociedad– y vigencias parciales –referidas sólo a parte de la sociedad; tal vez propias de una pluralidad, de un colectivo, de una institución, de un equipo...–. Independientemente de la crisis de las vigencias respecto del modo de saludarse en nuestro tiempo, ocurre que todos los *fans* de *Star Trek* saben perfectamente cómo reconocerse y saludarse entre ellos.

Debemos distinguir también entre vigencias explícitas, conocidas y expresables por todos (que forman parte del sistema de ideas); y vigencias implícitas, que actúan sin necesidad de expresarse y tal vez sin ser conocidas (entonces forman parte del sistema de creencias).

Finalmente, sería preciso decir que todas estas distinciones no constituyen el repertorio total de tipos y modos de vigencias, sino que son sólo las que se encontró Marías cuando se propuso analizar una estructura social concreta³⁸.

³⁸ Marías, J. (1993), pp. 17-58.

Hemos visto que el sistema de vigencias puede descomponerse en diversos subsistemas. Marías distingue habitualmente los siguientes:

1. Sistema de creencias (o *lo que se cree*): conjunto de supuestos no conscientes desde los que vive una sociedad, sin hacerse cuestión de ellos).
2. Sistema de ideas (o *lo que se piensa*): conjunto de reflexiones conscientes y articuladas sobre los diversos temas de relevancia social.
3. Sistema de estimaciones (o *lo que se estima*): conjunto de valoraciones y sentimientos generales sobre cuestiones de relevancia social.
4. Sistema de usos (o *lo que se hace*): conjunto de usos y costumbres que articulan la vida social.
5. Sistema de pretensiones (o *a lo que se aspira*): conjunto de «deseos con argumento» o de proyecciones imaginativas del futuro al que tiende el conjunto de una sociedad.

Podrían añadirse más subsistemas, en función de la realidad social o empresarial que se pretenda analizar, teniendo en cuenta que cualquier otro sistema que analicemos tendrá relación con los cinco mencionados, bien afectándolos o bien siendo afectado por ellos. Por ejemplo: el *sistema de retribuciones* de una empresa será de una u otra forma en función de los sistemas de creencias, ideas, estimaciones y usos vigentes de esa empresa o de la sociedad en que esa empresa se inserta. El cambio en el sistema de retribuciones de esa empresa puede alterar en mayor o menor grado a los otros sistemas (por ejemplo, al sistema de estimaciones o al de pretensiones).

El análisis del sistema de vigencias de una sociedad concreta nos permite trazar el boceto o esqueleto de la estructura general de esa sociedad; estructura que encauza, para bien o para mal, el modo en que *la gente* –no necesariamente las minorías– *se conduce* en ella. Para la cuestión que nos ocupa, es todavía un análisis preliminar. Lo que ahora toca es valorar en qué medida un proyecto personal puede insertarse, y de qué forma, en la empresa en la que una persona quiera desarrollarlo. Análogamente, toca valorar también en qué medida un proyecto empresarial puede insertarse, y de qué forma, en una sociedad determinada.

e) El sistema de posibilidades y el bien común

Al encontrarnos en nuestra vida conviviendo con los demás, debemos hacernos cargo de nuestra situación en esa convivencia y, para ello, miramos lo social –cada uno desde su singular perspectiva y vocación–, y especialmente el «sistema general de las vigencias sociales», como un conjunto de posibilidades con el que debemos contar para desarrollar nuestra vida. Así, lo social se constituye para cada uno de nosotros como un *sistema solidario de posibilidades* para la realización de la vida de cada uno de los que participamos en esa sociedad³⁹.

El sistema de vigencias de una sociedad (o de una empresa)...

visto desde una perspectiva personal, se convierte en el sistema de posibilidades para la realización de una pretensión.

visto desde una perspectiva empresarial, se convierte en el sistema de posibilidades para la realización de su misión.

Apunta Zubiri que el sistema de posibilidades de cada sociedad –y valdría decir, de cada empresa– tiene algo de definitorio, estabilizador o acotador de las posibilidades –e imposibilidades– que ofrece a cada persona⁴⁰. Hay, por así decirlo, cierta rigidez o inflexibilidad en cada sistema de posibilidades. Esto provoca que uno pueda sentirse ahogado, coartado o tremendamente limitado en una sociedad o empresa concreta. Puede ocurrir además que ese sistema de posibilidades no pueda cambiarse, o que cambiarlo no esté en manos de las personas que lo sufren como un límite para su desarrollo personal. Es el carácter «negativo» de todo sistema de posibilidades, por *forzar* las posibilidades en una dirección y no en otras.

Sin embargo, el propio Zubiri subraya que la misma estabilidad del sistema de posibilidades tiene su sentido y su dimensión «posi-

39 Marías, J. (1993), pp. 17-58.

40 Cf. Zubiri, X. (1986), p. 309.

tiva». Sin determinadas vigencias que sirvan de suelo firme sobre el que edificar nuestra convivencia, la vida humana sería imposible. Así, la estabilización del sistema cierra algunas posibilidades para abrir otras, en principio, superiores.

A la hora de proyectar mi vida, me veo forzosamente vinculado a los demás y al sistema de vigencias de la sociedad en la que vivo. Ocurre, por lo tanto, que puedo mirar a las otras personas y la realidad social como el conjunto de posibilidades que facilitan o dificultan mi vocación. Resulta, además, que esas posibilidades están relacionadas entre sí. Elegir unas me abre a nuevas posibilidades y significa también renunciar a otras y a las posibilidades que esas otras me abrirían. Todas estas posibilidades, por lo tanto, están relacionadas entre sí y con mi persona, por lo que puedo, en justicia, llamarlas, «el sistema de posibilidades e imposibilidades, facilidades y dificultades del que dispongo para realizar mi vocación». Lo que digo aquí de mi persona puede decirse legítimamente de cualquier otra, y también de cada empresa. El sistema de vigencias de una sociedad es, para cada empresa, el sistema de posibilidades e imposibilidades con las que forzosamente debe contar para realizar su misión.

En otro sentido, el sistema de posibilidades e imposibilidades de cada cual y de la pretensión colectiva de una agrupación o de una sociedad está relacionado con la tradición y la estructura de la funcionalidad recibidas de la generación anterior, que la actual generación dirigente asume y modifica, especialmente por obra de las minorías selectas. Forma parte de la vocación de estas no sólo velar por su propia realización personal, sino por la de la gente, comunidad, pueblo, colectivo o institución de la que forman parte y a la que sirven. Así nos topamos de frente con la cuestión del bien común.

El bien común, concepto de difícil concreción, nos aparece a una nueva luz gracias a las reflexiones precedentes. El bien común no se identifica con el bien de todos, ni con la suma de los bienes de cada cual. No consiste tampoco en una acción o realización colectiva, ni en el bien del colectivo. Al colectivo, que no es sujeto, no le corresponde en sentido estricto ninguna acción –una acción colectiva no es sino un conjunto de acciones personales bien coordina-

das-, ni ningún bien, pues estos sólo corresponden a las personas. Velar por el bien común nos exige atender al *conjunto de condiciones de la vida social que hace posible la realización de las vocaciones particulares de cada uno de los miembros de esa sociedad*. Es claro que ese conjunto de condiciones no es todavía el bien común *ya realizado*, tarea que depende en primera instancia de cada cual, si bien en respectiva coordinación con los demás.

Nuestro análisis de lo social nos ha llevado a poner el acento en la estructura formal de la sociedad: en su dinamismo histórico (la tradición) y en su estructura interna (la funcionalidad). Ambas dimensiones, que constituyen el «entre» que fundamenta toda posible convivencia y que posibilita el encuentro interpersonal, remiten en cada sociedad concreta –por ejemplo, en la España de principios del siglo XXI– en las generaciones –con sus personajes y sus pasos– y en el sistema de vigencias –que da estabilidad e identidad a cada sociedad–. Por último, hemos visto que el sistema de vigencias de una sociedad, visto desde la pretensión singular de una persona, se convierte en el sistema de posibilidades con el que esa persona cuenta para realizar su vocación.

Todo lo que hemos dicho de lo social en general se aplica análogamente a la empresa, que no es sino una pequeña sociedad en el seno de otra mayor. Todo lo que hemos dicho sobre la relación entre la sociedad (y la empresa) y la persona, aplica, análogamente, a las relaciones de cada empresa con la sociedad. En la medida en que la empresa ha de insertarse en una realidad social, ha de hacerlo con una determinada pretensión (su visión) y ha de ver esa realidad social como el sistema de posibilidades para realizar su visión. En el siguiente y último epígrafe desarrollaremos estas ideas con mayor amplitud.

3. La empresa dialógica

Apoyados en los fundamentos que hemos explicado hasta ahora, vamos a aproximarnos a la realidad de la empresa desde una perspectiva estrictamente personal. Lo haremos sin olvidar nuestra pretensión de ofrecer también una mirada holística y relacional de la empresa, que sitúe su lugar en relación no sólo con las personas, sino también con la naturaleza, la sociedad y lo que hemos llamado nuestro mundo compartido. La mayor parte de los ejemplos que siguen tendrán por lo tanto la forma genérica *persona individual-empresa* o *empresa concreta-sociedad* y sólo en algún caso hablaremos de relaciones estrictamente *sociales*, que requerirían de un desarrollo más extenso del que permite este escrito y de futuros desarrollos en la investigación relacionados con la comunicación interna, la comunicación institucional, etc.

3.1. Una respuesta a una situación personal

El origen de toda empresa está en una persona que, al examinar su circunstancia, se descubre en una situación que quiere cambiar. Es decir: que tiene la pretensión de cambiar su propia situación. Se imagina entonces una situación mejor para sí mismo y, tal vez, para muchos otros. Se imagina que otro mundo es posible. Esta persona no se contenta con imaginar, sino que toma la resolución de ponerse en marcha.

Hemos comentado que la realidad toda, incluida nuestra vida, nos es dada como don, pero que no nos es dada del todo hecha, sino inconclusa. Nos vemos impelidos a hacer algo con nuestra vida. Algo que tenga sentido para nosotros, que nos mejore. La vida es también tarea, empresa. Y como el sentido que tenga nuestra vida no deja de ser misterioso, cada acción, cada tarea, cada empresa, es una oportunidad para ensayar, verificar, contrastar, si eso que ha-

ceamos da sentido a nuestra vida. La empresa se torna, así, en una realidad personal, fruto de una pretensión personal más o menos vinculada con la vocación. La empresa puede ser, por lo tanto, un medio para el descubrimiento y la realización de una parte significativa de la vocación de quienes participan en ella y es responsabilidad de la empresa tener esto en cuenta.

Entre las trayectorias vitales que podemos inaugurar para ensayar el sentido de nuestra vida está fundar una empresa, trabajar en una empresa, invertir en ella o confiar en sus bienes o servicios para acopiarnos de elementos que integrar en nuestro proyecto vital.

En el caso del emprendedor, si esa pretensión no resulta caprichosa, será fruto de un diálogo con la realidad, de un examen cuidadoso del sistema de posibilidades que su realidad personal y social le presenta. Algo así como un plan de negocio, pero tendrá en cuenta bastantes más factores que sólo un plan de negocio. Lo importante es que él mismo esté en claro no sólo de la viabilidad de la empresa, sino de qué pretende al iniciar un proyecto empresarial y cómo eso conecta con su vocación. En el caso del trabajador, hará bien en examinar el sistema de vigencias que impera así como el sistema de posibilidades que la empresa le ofrece. Tal vez el trabajador no escoja la empresa porque la misión de ésta conecte directamente con su vocación. Tal vez la escoge por horarios, por disponibilidad, por ingresos, por necesidad... no debiera importar eso todavía. Lo determinante es que sea honesto y claro consigo mismo: que se haga consciente de qué pretende con esa decisión y cómo conecta con su irrenunciable vocación. Algo similar cabe decir no sólo del emprendedor o del empleado, sino de cada persona que se relaciona con una empresa.

Lo primero es ponerse en claro respecto de uno mismo. Lo segundo, ponerse en claro con respecto de los demás que participan o quieren participar en una empresa. Si los caminos de nuestro emprendedor, trabajador, accionista, cliente o *stakeholder* se cruzan, habrán de clarificar sus respectivas pretensiones y, en lo posible, cómo se relacionan estas con la vocación de cada cual. Las cartas sobre la mesa. Nadie se lleva a engaño. Todos entienden mutuamente

qué pretenden uno y otro, qué pueden esperar el uno del otro y la razón fundamental de todo eso: el sentido de la vida de cada cual.

Parece fácil. Sabemos que no lo es. Pero sólo así la actividad empresarial adquiere un sentido plenamente personal. No porque la vida entera quede polarizada por la empresa, sino porque la empresa ocupa un lugar específico y lleno de sentido en el contexto total de cada vocación. O no lo adquiere. Bien: ensayo y error. Tal vez hay que clarificar de nuevo nuestras pretensiones, tal vez modificarlas y llegar a un acuerdo, tal vez hay que ensayar esa dimensión de nuestra vida en otro lugar. Sabemos cuál es el método en el que todo esto se va clarificando: el diálogo.

Algo parecido a esto sucede o puede suceder en las pequeñas empresas familiares, donde lo personal puede tener mayor cabida. ¿Qué pasa con las multinacionales? Pues que entra especialmente en juego la realidad social.

3.2. Una respuesta institucional

Toda empresa se inserta siempre en la realidad social. Ocurre hoy, al menos en el primer mundo, que la empresa forma parte del tejido más íntimo de nuestra organización social. Por eso hoy consideramos que la empresa es una institución social que ha de cumplir una serie de funciones, respecto de las que el conjunto de la sociedad le pide puntualmente rendir cuentas.

Así, la empresa no es sólo una respuesta personal o grupal a una situación determinada. Es, también, una respuesta institucional y organizada a las necesidades personales y sociales que mediante la generación de productos, bienes o servicios sirve al desarrollo de las personas y al bien común.

La empresa es una «respuesta». ¿A qué? De un lado, ya lo hemos dicho, a la pretensión personalísima de quien o quienes emprenden esa aventura, y de quienes se suman a esa misma pretensión. Del otro, a la totalidad de la realidad en la que se emprende esa aventura. Esa realidad incluye la naturaleza, la sociedad, las instituciones y las personas sobre las que impacta la empresa.

La empresa que llamamos *dialógica* mira la naturaleza no sólo como recurso, sino como hogar que habitar, ámbito que humanizar. Esta mirada amplía notablemente el horizonte de eso que hoy se llama «sostenibilidad» y «ecología», y se extiende a los entornos social, geográfico, urbano, etnográfico, etc., en los que se hace presente la empresa.

La sociedad ha de ser vista en su estructura formal: tradición y funcionalidad al servicio de esa otra estructura original que vincula a las personas entre sí, la «socorrenia» y la ayuda. Socorrenia y ayuda de quien carece de algo que, por lo demás, necesita. De ahí que se diga que la empresa nace para satisfacer determinadas *necesidades*, aunque esa palabra, en un clima algo viciado por la promulgación de falsas necesidades, haya perdido buena parte de su fuerza.

Además, la empresa ha de encarnar esa estructura formal (tradición y funcionalidad que sustenta la estructura natural de socorrenia y ayuda mutua entre los hombres) en las distintas generaciones históricas actualmente presentes, con sus pasos y sus personajes, y en el sistema de vigencias generales y particulares presente en ellas.

Las instituciones han de ser vistas, respetadas y promocionadas en su particular funcionalidad social. Tal vez la empresa no mantenga una relación directa con otras instituciones, pero tal vez sí. En ambos casos, aunque con una intensidad distinta, el diálogo permanente con ellas, la escucha de sus pretensiones y el respeto, la estima y la colaboración con su función social instituida han de ser tenidas en cuenta.

La empresa deberá cuidar los rostros concretos de quienes forman parte de ella, así como de los diferentes *stakeholders* con los que está en contacto (accionistas, clientes, proveedores, usuarios, autoridades, ONGs...) Incluso los que son colectivos, están formados por personas particulares con pretensiones y vocaciones propias.

¿Quién ha de hacer todo esto? La empresa. Ya, pero la empresa no es nadie en concreto y, en cierto modo, son todos los que forman

parte de ella. Así es. Esto no ha de hacerlo nadie en concreto, pero han de hacerlo todos en general. *La gente* de la empresa. Por eso la empresa es una respuesta *institucional*. Todos los que participan en ella están, en diverso grado, pero todos en algún grado, vinculados a la función de la empresa.

¿Cómo se logra esto? Consiguiendo que esa respuesta que quiere encarnar la empresa esté *vigente* en su cultura. Lo que vagamente suele llamarse *cultura empresarial* queda mejor definido de esta forma: el sistema de vigencias (creencias, ideas, usos, estimaciones y pretensiones) de esa empresa⁴¹. Ayuda a generar una cultura empresarial concreta el trabajar conscientemente sobre el sistema de vigencias que, de hecho, ya tiene. Ese sistema no se diseña en un despacho y se implementa de arriba abajo, sino que es fruto del diálogo entre las personas que forman parte de la misma. Un diálogo que no sólo es conversación, sino descubrimiento, discernimiento y acción coordinada. Mejor si ese diálogo es alentado y sostenido por las minorías creativas de la empresa; y mejor aún si las personas que conforman esas minorías están presentes en todos los niveles y departamentos de la empresa, especialmente –pero no sólo– entre los dirigentes.

3.3. Insertada en la realidad social

Si la empresa es una respuesta a la realidad social, hará bien en escucharla. ¿Cómo escuchar a la realidad social? En primer lugar, conviene recordar que toda realidad social se sustenta en la naturaleza de la persona como ser de encuentro, que se manifiesta socialmente en la estructura de socorrenia y ayuda que permite la incorporación de cada uno al conjunto de la sociedad, al mundo humano.

En segundo lugar, escuchar a la sociedad supone atender a los elementos formales que la constituyen. Primero, hay que escuchar a la tradición. Quizá no somos especialmente conscientes de este

—
41 Para una aproximación sintética y clarificadora sobre la compleja noción de cultura organizacional, cf. Vélaz, I. (1999).

paso, porque ya llevamos la tradición incorporada a nuestra vida. Pero pensemos en la posibilidad de fundar una empresa o abrir una delegación en una sociedad cuya tradición difiera de la nuestra.

Toda empresa se inserta en una tradición, con su triple carácter constitutivo, continuativo y prospectivo. En rigor, ninguna empresa puede constituirse sin recibir una tradición, sin acoger y hacer pie en algo anterior a ella; pero puede hacerlo mejor o peor, de forma más o menos consciente y acertada. Si no atiende a la tradición de la realidad social en la que pretende insertarse, corre el riesgo de fracasar desde el comienzo. Además, la empresa debe saber continuar efectivamente esa tradición y proyectarla hacia un futuro ilusioante. Ese es su carácter proyectivo.

Buena parte del éxito de Apple comenzó cuando supo vincular la incipiente pero minoritaria y marginal cultura informática con el despacho tradicional: su *interface* en forma de escritorio. Documentos, carpetas y archivador, todo en la misma pantalla. En realidad, esto empezó algo antes, cuando Steve Jobs estaba en la universidad y acudió a una clase de Tipografía. Jobs no quiso renunciar a la belleza de los tipos de letra clásicos. Le costó caro, pero le salió bien. Se insertó así en la tradición de la imprenta, en las profesiones asociadas a un despacho de trabajo y en el mundo de las profesiones vinculadas a lo artístico, como el de los diseñadores gráficos. Proyectó esas profesiones en un futuro prometedor e ilusionante. Lo mismo hizo con la música y la telefonía móvil; dos industrias cuyas formas y modelos de negocio estaban en decadencia y Apple supo recoger, continuar y proyectar⁴². Luego, la televisión; el reloj; quizá, pronto, las gafas.

Lo segundo es satisfacer una necesidad funcional y hacerlo integrándose en la estructura general de la funcionalidad de esa sociedad. Si un producto o servicio ya funciona y lo hace bien, es poco probable que una empresa logre hacerse un hueco en ese sector. Si un nuevo producto facilita o mejora algún aspecto relevante para el funcionamiento de la sociedad, tendrá mucho a su favor. Cuando

⁴² Cf. Isaacson, W. (2011).

llegó el vídeo casero a los hogares, dos sistemas pugnaban por la primacía. El Beta (y Betamax) y el VHS. El primero era tecnológicamente superior y de mayor calidad, pero el segundo conquistó el mercado. ¿Por qué? La funcionalidad a la que nos referimos es social, no tecnológica. Sony tenía en exclusiva la patente de Betamax y era un producto más caro. El resto de marcas usaron el sistema VHS, más barato. La gente quería compartir sus vídeos y películas y, si tenía el sistema Betamax, lo tenía más difícil. Socialmente, el VHS resultó ser más funcional. La funcionalidad se refiere, por tanto, no sólo al funcionamiento interno de la empresa o de sus productos, sino al conjunto de la funcionalidad social.

Tercero, las generaciones, con sus pasos en la historia y sus personajes de referencia. Es claro que hay productos y servicios orientados a públicos de distintas edades; pero no siempre se cae en la cuenta de que esas edades son, también, una generación particular, con una idiosincrasia concreta. Ahora ya hay un mercado para los que fueron niños en los 80. No es un mercado para treintañeros, sino *identitario* de una generación. Las videoconsolas nacieron también asociadas a una generación: para los nacidos antes de los 80, eran un mundo cerrado. Hasta que apareció la Wii: una consola de videojuegos a la que pueden jugar las personas que no nacieron con un mando de infinitos botones bajo el brazo. Pueden jugar, de hecho lo hacen, los abuelos con los nietos. El producto está adaptado para toda la familia.

Cuarto, atender al sistema de vigencias generales y tal vez particulares –las de un nicho concreto– de esa sociedad. Comprender el conjunto de creencias, ideas, usos, estimaciones y pretensiones de la sociedad ayuda no sólo a encontrar necesidades, productos y servicios adecuados, sino también a conectar con la mentalidad y las aspiraciones vigentes. Hay, además, vigencias en declive, como la lectura del periódico impreso, vigencias en su madurez, que se presentan como un terreno estable, y vigencias en estado de nacimiento que podemos confundir con algo muy estudiado hoy, las tendencias, y que sin embargo se distinguen de estas. Las tendencias pueden morir en meses; las vigencias están para quedarse, al menos, 15 años. Para orientarnos en el confuso y caótico mundo de

las tendencias, hay que saber valorar si esas tendencias llegarán a formar parte –y cómo– del sistema general de vigencias de una sociedad concreta.

Todos estos factores que una empresa se encuentra en la realidad social que le es dada, con la que debe contar y en la que debe apoyarse para realizar su pretensión, constituyen el sistema de posibilidades e imposibilidades para encontrar la respuesta adecuada que, como institución, puede aportar al conjunto de la sociedad. Una respuesta que consiste específicamente en ofrecer productos y servicios, pero puede ser, inevitablemente lo es, mucho más amplia.

3.4. Generadora de otro mundo posible

Cada empresa tiene, gestione o no, un sistema de vigencias parciales –en relación con el sistema de vigencias generales de la sociedad en la que se inserta– que ejerce su poder, su interpelación y su posibilidad sobre las personas que se relacionan con ella. La empresa conforma así un *mundo posible* diferenciado y reconocible que, junto con otros, forma el conjunto del *mundo compartido* en una sociedad concreta. De ahí que la empresa siempre sea y exprese más de lo que su actividad puramente económica sugiere. Sumergirse en ella es sumergirse en un mundo, en *un juego* con sus propias reglas. El impacto que esa empresa genera cambia también *el juego* o el mundo en el que se hace presente.

Vista la empresa en sí misma, esta vincula entre sí a una serie de personas que han de armonizar sus pretensiones personales con el sistema de vigencias de la empresa. Quizá el sistema de vigencias de la empresa contiene una pretensión colectiva especialmente vigente y poderosa. La pretensión colectiva de una empresa suele llamarse visión. La visión es una forma de imaginación de un futuro deseado, de una situación nueva; es un deseo proyectivo con argumento. La empresa es, como la vida, «faena poética», pero en este caso la obra de arte no es individual, sino colectiva. De ahí que misión y visión, para ser efectivas, deban alimentar el sistema de vigencias de la empresa, ocupando en él un lugar significativo.

Vista desde el impacto que la empresa provoca en la sociedad, resulta que una empresa cambia en mayor o menor grado la situación precedente, inaugurando y clausurando posibilidades para diversas personas, pluralidades, colectivos e instituciones. La inserción de una empresa en un mundo supone un cambio en ese mundo, cambio que abre y cierra posibilidades para quienes lo habitan. Inaugurar un comercio da trabajo a algunas personas y puede activar la economía y el consumo. Además, pueden verse afectados los otros comerciantes de la zona, puede cambiar el aspecto de una calle, incrementar el tránsito de peatones y coches, cambiar el tipo de personas que acuden al lugar, poner de moda un barrio, etc. El impacto de la empresa en el mundo en el que se inserta guarda, debería guardar, alguna relación con su misión y su visión. Por otro lado, el impacto, el cambio en el mundo que introduce la actividad empresarial trasciende con mucho la misión y visión de la empresa; entre otras cosas porque ese impacto es recibido desde perspectivas distintas a las de la empresa. Perspectivas que tienen sus propias pretensiones, sus propios sistemas de posibilidades. De ahí que el diálogo de la empresa con su entorno sea tan importante.

3.5. Las vigencias de la empresa como sistema de posibilidades para las personas

Al hablar de la empresa como un asunto personal encontrábamos las primeras dificultades para armonizar la pretensión del emprendedor con la de un empleado y dijimos que el método para armonizar ambas pretensiones es el diálogo. En una empresa grande, no es fácil que un nuevo empleado logre encontrar un interlocutor adecuado con el que pueda lograr esta armonización de pretensiones en una perfecta obra de arte. Entre otras cosas, porque ni siquiera un director general con toda su pasión, entrega y liderazgo tiene gran margen de maniobra para cambiar determinadas cosas y además hacerlo con cierta premura. Lo social tiende a hacerse más poderoso e imponente en agrupaciones de mayor tamaño, pues depende menos de las personas concretas y más del *se cree, se piensa, se hace*.

Para comprender nuestra situación en una gran empresa, necesitamos conocer bien el sistema de vigencias de esa empresa y que éste sea, en lo posible, claro, transparente, firme. Sólo así sabremos a qué atenernos y podremos leer el sistema de vigencias de esa empresa como el sistema de posibilidades que esa empresa nos ofrece para realizar nuestra pretensión. Una forma en que la empresa puede ayudar a sus empleados a discernir su lugar en ella es, precisamente, la clarificación de su sistema de vigencias.

3.6. El diálogo, fuente de humanización empresarial

Decíamos antes que venimos al mundo y todo lo que nos encontramos en él nos es ya dado, pero de forma inconclusa. Nuestra propia vida se nos presenta como un quehacer forzoso, pero a la vez encontramos en la realidad y en nosotros cierta interpelación que debemos interpretar. La interpretación de nuestro entorno y de nuestra propia persona en él nos revela diversas posibilidades, que además mudan según cuáles sean nuestras pretensiones.

El modo en el que aprendimos a interpretar la realidad y a discernir cómo conducirnos en ella se llama, en sentido amplio, «diálogo». En diálogo con la realidad, con los demás, con nuestra propia interioridad vamos, en un sentido inmediato, resolviendo cada situación en la que estamos para pasar a la siguiente. Y, en un sentido más profundo, vamos descubriendo quiénes somos y quiénes queremos ser. De esa forma recorreremos el camino de la vida.

Llamamos vocación justo a ese doble dinamismo de escucha-respuesta: atender a la realidad y responder activamente a ella desde el fondo de nuestro ser. Nuestra vida se nos presenta primero como dada, don, pero también como empresa a realizar, acción o tarea que entraña dificultad y cuya realización requiere imaginación, decisión y esfuerzo.

Puede ocurrir que una de las trayectorias de mi vida que debo recorrer en el cumplimiento de mi vocación pase por fundar una empresa. Al hacerlo en diálogo con mi entorno, voy descubriendo todas las diversas realidades con las que debo contar. En diálogo con quienes conformarán conmigo la empresa vamos generando

las vigencias particulares que dibujarán, en esbozo, la estructura social e histórica de la empresa que estamos formando: el sistema de creencias, ideas, usos, estimaciones y pretensiones comunes en nuestra empresa colectiva. Este sistema se da querámoslo o no, seamos o no conscientes de él, y por tanto es mejor que todos estemos en claro respecto del mismo y para eso necesitamos de nuevo del diálogo.

Dado que el diálogo es el método por el cual las personas nos hacemos cargo de la realidad que nos rodea, nos encontramos a nosotros mismos y realizamos nuestro proyecto vital, el diálogo debe ser también el método prioritario de la actividad empresarial. Esto significa integrar la práctica del diálogo en cada situación que implique una decisión importante, así como formar y entrenar a las personas en las actitudes del diálogo y las competencias implicadas. También significa crear de forma intencionada espacios y momentos específicos para el diálogo y el encuentro, espacios orientados no al logro de ninguna tarea concreta, sino a la mejora de la calidad del diálogo y de las relaciones. Integrar el diálogo como método prioritario de la actividad empresarial significa también dialogar mejor y abrir nuevas conversaciones significativas que habitualmente no se tienen en la empresa

Una empresa ya constituida tendrá un sistema de vigencias en el que algunas de ellas gocen de plena madurez, pero en ella convivirán también vigencias en declive y vigencias en estado naciente. Eso es consecuencia del diálogo entre las personas que forman la empresa, de distintas generaciones, cada una con su particular y única perspectiva, pero también del diálogo que la empresa mantiene con su entorno, que es cambiante.

Existen modelos de consultoría para el cambio organizacional que incorporan el diálogo en el corazón de su método. El *Dialogic OD* (desarrollo organizacional dialógico) ve las organizaciones como una comunidad en diálogo. La consultoría dialógica se centra en proporcionar las condiciones para que los miembros de una comunidad puedan comprometerse mutuamente en el diálogo profundo y la investigación sobre el sentido de su desarrollo. Ese diálogo cristaliza en *imágenes generadoras* que proporcionan una nueva com-

prensión del todo de la organización, al apreciarse las diversas perspectivas, generando una cultura de ideas, usos, valores y pretensiones compartidas⁴³.

El proceso de la consultoría dialógica para el cambio organizacional propone un itinerario en tres pasos: planificar el diálogo; realizar evento(s) dialógico(s); y asentar las nuevas vigencias. La fase de planificación compromete a los llamados promotores y agentes de cambio –minorías creativas– en identificar el re–encuadre o cambio de perspectiva –lo que nosotros hemos llamado del sistema de vigencias– que necesita la organización. En esta fase se diseñan también los diversos eventos o encuentros en los que la comunidad profundizará en esa propuesta de cambio. Los eventos propician el diálogo entre los miembros de la organización para poner en común sus diversas perspectivas, profundizar en el sentido del cambio y producir las imágenes generativas del nuevo sistema de vigencias. En la medida en que esas imágenes generativas resultan poderosas y vinculan a más miembros de la organización, la tercera fase generará, en torno a esas imágenes poderosas, un nuevo sistema de vigencias –creencias, ideas, usos, estimaciones y pretensiones– del que participarán creativamente un buen número de miembros de la organización⁴⁴.

Aunque el *Dialogic OD* ejemplifica bien la importancia del diálogo y cuenta con las personas, su foco está más en el conjunto de la organización que en la realidad de cada una de esas personas. Es decir, su planteamiento del diálogo es fundamentalmente colectivo (los eventos). Nuestra propuesta pretende un mayor alcance, exige otras formas de diálogo y nos obliga a situar el foco, primariamente, en las personas, pues es a ellas a las que conviene o no cualquier cambio en la organización. Los procesos de cambio en las organizaciones exigen no sólo crecer en la visión compartida, sino en el modo en que esa visión radica en la vida de las personas que participan en la empresa. El modo de lograr esto está expresado sintéti-

43 Jones, B. y Brazzel, M. (2014), pp. 98-99.

44 Jones, B. y Brazzel, M. (2014), pp. 99-100.

camente en las cuatro fases explicadas en nuestra anatomía del diálogo.

Generar esta cultura del diálogo y el encuentro en el ámbito de la empresa nos exige no sólo ampliar la mirada sobre la realidad de la empresa situándola en el marco más amplio de la convivencia entre los hombres, sino también un cambio de perspectiva: mirar la empresa como tarea o realización humana, como respuesta del hombre al misterio sobre su propia vocación.

En estas páginas hemos tratado de situar a la persona en el corazón de la empresa o, mejor, de situar a la empresa en el corazón de las personas. Si el diálogo es el método por el que el hombre descubre y camina hacia su plenitud, el diálogo ha de ser también el método nuclear de la actividad empresarial, insertada en el propio proyecto vital.

Mediante el diálogo se fomentan dos tipos de frutos aparentemente muy diversos, pero íntimamente relacionados. Por un lado, la empresa y su gente irán adquiriendo cada vez una figura más definida de sí mismos, una identidad más firme, respecto de la que todos puedan estar en claro y saber a qué atenderse. Es decir, la empresa será más única, diferente, propia. Por otro lado, dado que el diálogo auténtico es fuente de humanización, puede alentar un cambio más general, común a toda empresa dialógica y al margen de su idiosincrasia particular: un cambio en la lógica dominante de la cultura empresarial actual, que pretende justamente generar un tipo de empresa en el que el encuentro entre las personas pueda ser plenamente humano⁴⁵.

45 González Iglesias, S. y Sastre Jiménez, A. (2016), pp.65-84.

Bibliografía

Abellán-García Barrio, Álvaro (2012), *Crítica, fundamentos y corpus disciplinar para una teoría dialógica de la comunicación: re-pensamiento de la disciplina para una acción humanista*, Fundación Universitaria Española, Madrid.

Aristóteles (1978), *Acerca del alma*, Biblioteca Clásica Gredos, nº 14, traducido por Tomás Calvo Martínez, Gredos, Madrid.

Bertalanffy, Ludwig von (1976), *Teoría General de los Sistemas*, traducido por Juan Almela, Fondo de Cultura Económica, México.

Covey, Stephen R. (2013), *The 7 Habits of Highly Effective People*, RosettaBooks, Nueva York.

Francisco, (2005), *Laudato si'*.

González Iglesias, Sonia y Sastre Jiménez, Antonio (2016), “Una mirada a la empresa desde la lógica del encuentro”, *Relecciones*, vol. 3, pp. 65-84.

Guardini, Romano (2000), *Mundo y persona: ensayos para una teoría cristiana del hombre* (= Ensayos, 165), traducido por Felipe González Vicen, Ediciones Encuentro, Madrid.

Isaacson, Walter (2011), *Steve Jobs: la biografía*, traducido por David González-Iglesias González, Debate, Barcelona.

Jones, Brenda y Brazzel, Michael (2014), *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, Wiley, Londres.

Llano, Carlos (1996), *La persona humana en la empresa de fin de siglo*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, nº 63, Instituto Empresa y Humanismo, (Universidad de Navarra), Pamplona, en <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3986/1/Cuadernoo063.pdf>.

López Quintás, Alfonso (2002), *Inteligencia creativa: el descubrimiento personal de los valores*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

López Quintás, Alfonso (2014), *La ética: o es transfiguración o no es nada*, Estudios y Ensayos BAC. Filosofía y ciencias, nº166, BAC, Madrid.

Marcel, Gabriel (2002), *Obras selectas I: El misterio del ser; El dardo; La sed; La señal de la cruz*, traducido por Mario Pajarón, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid.

Marías, Julián (1993), *La estructura social*, Alianza Editorial, Madrid.

Marías, Julián (2001), *Breve tratado de la ilusión* (Filosofía), Alianza Editorial, Madrid.

Marías, Julián (2010), *Mapa del mundo personal*, Alianza Editorial, Madrid.

Martínez-Echevarría y Ortega, Miguel Alfonso (2015), *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, nº 128, Instituto Empresa y Humanismo, Pamplona, (Universidad de Navarra), en <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/41315/1/201606%20Cuadernos%20IEH%20128%20%282016%29.pdf>.

Moreno Jiménez, Bernardo (2011), Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales, *Medicina y Seguridad del Trabajo*, vol. 57, supl. 1, pp. 4-19.

Ortega y Gasset, José [1914 (2012)], *Meditaciones del Quijote*, Letras Hispánicas, nº 206, editado por J. Marías, Cátedra, Madrid.

Ortega y Gasset, José [1957 (2013)], *El hombre y la gente*, Obras de José Ortega y Gasset, Revista de Occidente en Alianza Editorial, Madrid.

Puzo, Mario (2010), *El Padrino*, Zeta, Madrid.

Saint-Exupéry, Antoine [1971 (1996)], *El principito*, traducido por Bonifacio Del Carril, Alianza/Emecé, Madrid.

Saint-Exupéry, Antoine de (2000), *Tierra de los hombres; Carta a un rehén; Carta al general X*, traducido por Gabriel M. Jordá Lliteras, Barcelona, Círculo de Lectores.

Sastre, Antonio (2018), *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, n^o 132, Instituto Empresa y Humanismo (Universidad de Navarra), Pamplona.

Senge, Peter (1990), *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*, Currency, Nueva York.

Vélaz, Iñaki (1999), *Clima y cultura empresarial*, Cuadernos de Empresa y Humanismo, n^o 77, Instituto Empresa y Humanismo (Universidad de Navarra), Pamplona, en <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/4002/1/77.pdf>.

Zubiri, Xavier (1986), *Sobre el hombre*, Estudios filosóficos, Alianza/Fundación Xavier Zubiri, Madrid.

Zubiri, Xavier (2013), *El hombre y Dios*, Alianza/Fundación Xavier Zubiri, Madrid.

Cuadernos Empresa y Humanismo

En español

- | | | | |
|------|---|------|--|
| Nº1 | <i>Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa</i>
Vittorio Mathieu | Nº12 | <i>El utilitarismo en la ética empresarial</i>
Joan Fontrodona |
| Nº2 | <i>La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa</i>
Leonardo Polo | Nº13 | <i>La empresa en la historia</i>
Agustín González Enciso |
| Nº3 | <i>La responsabilidad social del empresario</i>
Enrique de Sendagorta | Nº14 | <i>La empresa entre la Economía y el Derecho</i>
José Antonio Doral |
| Nº4 | <i>El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa</i>
Juan Antonio Pérez López | Nº15 | <i>La empresa ante la nueva complejidad</i>
Alejandro Llano |
| Nº5 | <i>Empresa y Cultura</i>
Fernando Fernández | Nº16 | <i>Empresa y libertad</i>
Jesús Arellano |
| Nº6 | <i>Humanismo y Empresa</i>
Cruz Martínez Esteruelas | Nº17 | <i>¿Qué es el humanismo empresarial?</i>
Rafael Alvira |
| Nº7 | <i>Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica</i>
Peter Koslowski | Nº18 | <i>El rendimiento social de la Empresa</i>
Jose M. Basagoiti |
| Nº8 | <i>La estrategia social de la empresa</i>
Manuel Herrán Romero-Girón | Nº19 | <i>Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo</i>
Tomás Melendo |
| Nº9 | <i>El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa</i>
Carlos Llano | Nº20 | <i>Dirección y sistemas de mando</i>
Manuel López Merino |
| Nº10 | <i>El altruísmo en la empresa</i>
George Gilder | Nº21 | <i>La índole personal del trabajo humano</i>
Tomás Melendo |
| Nº11 | <i>Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad</i>
Leonardo Polo | Nº22 | <i>La revolución social del management</i>
Tomás Calleja |

- Nº23 *Indicadores de la madurez de la personalidad*
Enrique Rojas
- Nº24 *Empresa y sistemas de cooperación social*
Ignacio Miralbell
- Nº25 *Humanismo para la dirección*
Miguel Bastons
- Nº26 *Actualidad del humanismo empresarial*
Alejandro Llano
- Nº27 *Notas sobre la cultura empresarial*
Rafael Gómez Pérez
- Nº28 *La importancia de la dinámica política para el directivo*
Manuel Alcaide Castro
- Nº29 *El poder...¿Para qué?*
Juan Antonio Pérez López
- Nº30 *La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo*
Daniel Bell
- Nº31 *La gestión del cambio en la empresa*
Juan A. Díaz Alvarez
- Nº32 *Hacia un mundo más humano*
Leonardo Polo
- Nº33 *Estudio histórico sistemático del humanismo*
Higinio Marín
- Nº34 *Humanismo estamental*
Higinio Marín
- Nº35 *Consideraciones sobre el activo humano de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº36 *Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean*
- (Sólo para empresarios)
José María Ortiz
- Nº 37 *La Etica de la Sociedad de Consumo*
Antonio Argandoña
- Nº 38 *Hacia una Economía Política Humanista*
Ludwig Erhard
- Nº 39 *Las referencias sociales de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 40 *Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad*
José María Ortiz
- Nº 41 *La inserción de la Persona en la Empresa*
Armando Segura
- Nº 42 *Humanismo pericial*
Higinio Marín
- Nº 43 *Dimensión humanista de la energía*
Tomás Calleja
- Nº 44 *La empresa entre lo privado y lo público*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 45 *Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa*
Santiago García Echevarría
- Nº 46 *Filosofía de la economía I - Metodología de la ciencia económica*
Alejo J. Sison
- Nº 47 *La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible*
Pablo García Ruiz

- Nº 48 *La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos*
Santiago García Echevarría
- Nº 49 *Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico*
Alejo J. Sison
- Nº 50 *Valores éticos de la empresa*
Juan Cruz
- Nº 51 *La empresa virtuosa*
José María Ortiz
- Nº 52 *Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad*
Miguel Bastons
- Nº 53 *Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica*
Alejo J. Sison
- Nº 54 *La familia: un imperativo para la empresa*
Ramón Ibarra
- Nº 55 *Variaciones sobre una crisis*
Tomás Calleja
- Nº 56 *Pobreza, productividad y precios*
Paolo Savona
- Nº 57 *Lo común y lo específico de la crisis moral actual*
Rafael Alvira
- Nº 58 *La ética empresarial: una aproximación al fenómeno*
Manuel Guillén
- Nº 59 *La dimensión política de la economía*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 60 *Sobre la cooperación competitiva*
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 61 *Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento*
Alejandro Llano
- Nº 62 *La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar*
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 63 *La persona humana en la empresa de fin de siglo*
Carlos Llano
- Nº 64 *Estado, sociedad civil y empresa*
Tomás Calleja
- Nº 65 *Sobre la confianza*
Richard Brisebois
- Nº 66 *El protagonismo social de la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 67 *Dimensiones estéticas de la empresa*
Rafael Alvira
- Nº 68 *La empresa como realidad estética*
Ana Fernández
- Nº 69 *De la estética a la ética de la comunicación interna*
Iñaki Vélaz
- Nº 70 *La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?*
Santiago García Echevarría
- Nº 71 *La Profesión: Enclave ético de la moderna sociedad diferenciada*
Fernando Múgica
- Nº 72 *El Empresario servidor - líder*
Enrique de Sendagorta
- Nº 73 *Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual*
Guido Stein

- Nº 74 *Peter Drucker (II): Sobre Empresa y Sociedad*
Guido Stein
- Nº 75 *La literatura anglo-americana de la propiedad*
Alejo José Sison
- Nº 76 *La empresa como sujeto de las relaciones internacionales*
Javier Herrero
- Nº 77 *Clima y cultura empresarial*
Iñaki Vélaz
- Nº 78 *Valores burgueses y valores aristocráticos en el capitalismo moderno: una reflexión histórica*
Agustín González Enciso
- Nº 79 *Hacia una nueva teoría de la empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 80 *Los pliegues ocultos de las relaciones en la empresa*
Tomás Calleja
- Nº 81 *La empresa entre el psicologismo y el conductismo*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 82 *La tercera vía en Wilhelm Röpke*
Jerónimo Molina Castro
- Nº 83 *Teorías de la empresa y crisis de la modernidad*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 84 *Adam Smith: Interés particular y bien común*
Raquel Lázaro Cantero
- Nº 85 *Violencia y modelos sociales. Una visión humanista*
Tomás Calleja Canelas
- Nº 86 *El estado y la teoría económica. Ideas prospectivas del papel del estado en la economía*
Ángel Rodríguez García-Brazales y Óscar Vara Crespo
- Nº 87 *Visiones racionalistas y románticas de la empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 88 *Los orígenes de la Teoría de la Empresa*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 89 *Un modelo para comprender la empresarialidad*
Eduardo García Erquiaga
- Nº 90 *Dirección de empresas en la economía del conocimiento*
Marta Mas, Alfonso Corrales e Iñaki Vélaz
- Nº 91 *El autocontrol de la gestión en organizaciones públicas*
Omar Urrea Romero
- Nº 92 *Los contratos son lo que son*
José Antonio Doral
- Nº 93 *Introducción al octógono*
Manuel Alcázar García
- Nº 94 *Consensualismo y gobierno político*
María Alejandra Vanney
- Nº 95 *La relación entre Política y Ética en Charles Péguy*
Antoinette Kankindi
- Nº 96 *Las Racionalidades de la Economía*
Ricardo F. Crespo
- Nº 97 *Una biografía intelectual de Alasdair Macintyre*
Juan González Pérez

- Nº 98 *La China Sung. Un ensayo de modernidad en el año mil*
Alberto Serna
- Nº 99 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Primera Sección*
Leonardo Polo
- Nº 100 *Las Organizaciones Primarias y las Empresas. Segunda Sección*
Leonardo Polo
- Nº 101 *Políticas de Humanismo ausente*
Tomás Calleja
- Nº 102 *Modelos de Familia*
José Javier Castiella
- Nº 103 *Imaginación y Economía*
Gonzalo Carrión
- Nº 104 *Max Weber y la Unión Europea*
Pablo Otegui
- Nº 105 *Beijing 2008: Luces y sombras en la China emergente*
Alberto Serna
- Nº 106 *Arquetipos para el desarrollo personal*
Sol Quesada
- Nº 107 *Las bases del Sistema Económico.*
El giro social del acceso al crédito.
José Antonio Doral
- Nº 108 *Génesis del concepto de interés propio.*
Germán Roberto Scalzo
- Nº 109 *Potestas, Auctoritas y Estado Moderno.*
María Alejandra Vanney
- Nº 110 *El bien común como finalidad de la empresa.*
José Carlos Fernández Duarte
- Nº 111 *Sen y Aristóteles: Razón práctica y economía.*
Ricardo F. Crespo
- Nº 112 *Competitividad y modelo de sociedad. Una referencia humanista de progreso.*
Tomás Calleja
- Nº 113 *El sentido de la actividad económica en Aristóteles.*
Germán R. Scalzo
- Nº 114 *La orientación al servicio, los roles y la formación de los mandos intermedios en las organizaciones de servicio.*
Lucio Lescano Duncan
- Nº 115 *La confianza como base de la relación empresa-Estado: una perspectiva a la luz del bicentenario de las emancipaciones hispanoamericanas.*
Luis María Caballero
- Nº 116 *Empresa y Humanismo, 25 años de un imposible hecho realidad.*
- Nº 117 *Estados e Instituciones Financieras Internacionales.*
Rosana Garcíandía Garmendia
- Nº 118 *La Racionalidad en Max Weber*
Germán Roberto Scalzo Molina
- Nº 119 *Somalia: fragilidad y perspectivas de futuro*
Rosana Garcíandía (ed.)
- Nº 120 *Modelos de empresa y ética*
Gastón Escudero Poblete
- Nº 121 *La formación retórica del gobernante.*
Un imprescindible olvidado

- Nº 122 *Praxis. Fundamentos de ética empresarial*
Javier Pinto
- Nº 123 *Humanizar emprendiendo. Homenaje a Rafael Alvira.*
- Nº 124 *Perspectivas clásicas y modernas de las virtudes en la empresa (I)*
- Nº 125 *Cuando las matemáticas suplantaron a la economía*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría y Ortega
- Nº 126 *Perspectivas Clásicas y Modernas de las virtudes en la empresa (II)*
- Nº 127 *La Evolución de la asignatura de Business Policy en la Harvard Business School*
Jorge Iván Gómez Osorio
- Nº 128 *¿Tiene sentido una teoría de la empresa?*
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 129 *Calling: El trabajo como vocación en la Psicología Positiva*
Omar Rodríguez Bagnato
- Nº 130 *Empresa y bienes públicos*
- Nº 131 *Tratado sobre el origen y la naturaleza, el derecho y los cambios de las monedas*
Nicolás de Oresme
- Nº 132 *Claves antropológicas del cambio en las organizaciones*
Antonio Sastre
- Nº 133 *Optimismo*
Iñaki Vélaz Rivas

En inglés

- Nº9 *Managerial work and operative work within enterprise*
Carlos Llano
- Nº10 *The altruism of enterprise*
George Gilder
- Nº15 *Business and the new complexity*
Alejandro Llano
- Nº17 *Enterprise and Humanism*
Rafael Alvira
- Nº22 *The social revolution of management*
Tomás Calleja
- Nº30 *The socio-political environment that enterprise may face*
Daniel Bell



EMPRESAS EXTRAORDINARIAS

BBVA

EL CORTE INGLÉS, S.A.

IDOM

TELEFÓNICA

SENER INGENIERÍA Y SISTEMAS

EMPRESAS ASOCIADAS

AESE - PORTUGAL

INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

FOROS

FORO ALAVÉS DE EMPRESA Y
HUMANISMO

FORO DE EMPRESARIOS DE ASTURIAS

FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA Y
LEÓN

FORO EMPRESARIAL REGIÓN DE MURCIA

FORO DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

FORO UMBRO PER L'IMPRESA

FORO EMPRESA, HUMANISMO Y
TECNOLOGÍA DE LA COMUNIDAD

VALENCIANA

FORO ANDALUZ HUMANISMO Y EMPRESA
