
La interacción entre personas en la empresa: ¿pueden complementarse mutuamente los enfoques de Pérez López y Wojtyła?

The Interaction between People in the Company: can the Pérez López and Wojtyła Approaches Complement each Other?

RECIBIDO: 29 DE ABRIL DE 2022 / ACEPTADO: 11 DE DICIEMBRE DE 2022

DOMÈNEC MELÉ

IESE Business School
ORCID: 0000-0002-8212-8838
DMele@iese.edu

Cómo citar este artículo:

Melé, Domènec (2023). La interacción entre personas en la empresa: ¿pueden complementarse mutuamente los enfoques de Pérez López y Wojtyła?. *Revista Empresa y Humanismo*, 26(1), 121-152.
DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.121-152>

Artículo presentado en el Congreso “El Futuro de la dirección de empresas: Personas, decisiones y aprendizajes” en un Acto de Homenaje a Juan Antonio Pérez López en el 25 aniversario de su fallecimiento, IESE Business School, Barcelona, 7- 8 de marzo de 2022

Resumen: Pérez López ha estudiado la interacción entre personas desde la teoría de sistemas, sin ahondar en los fundamentos antropológicos y éticos de la acción humana. Por su parte, el enfoque personalista-realista de la acción humana de Wojtyła pone de relieve las dimensiones objetivas y subjetivas de la acción humana, así como la contribución de la acción al desarrollo o deterioro del sujeto. Este artículo argumenta que, a pesar de su metodología tan diversas, ambas aproximaciones se pueden complementar mutuamente. El personalismo de Wojtyła aportaría una visión filosófica de la persona y de la acción, mientras que la aproximación de Pérez López enriquecería la perspectiva personalista de la interacción con conceptos claves sobre motivaciones, aprendizajes, generación de confianza y condiciones para tomar buenas decisiones en la empresa.

Palabras Clave: Pérez López, Personalismo Realista, Toma de Decisiones, Aprendizaje, Virtudes

Abstract: Pérez López has studied the interaction between people in the company by employing systems theory, without elaborating on the anthropological and ethical foundations of the human action. On his part, Wojtyła's personalist-realist approach to human action highlights the objective and subjective dimensions of human action, as well as the contribution of action to the development or deterioration of the subject. This article argues that, despite their very different methodology, both approaches can complement each other. Wojtyła's personalism would provide a philosophical vision of the person in action, while Pérez López's approach would enrich the personalist perspective of interaction with key concepts on motivations, learning, trust generation and conditions for making sound business decisions. This opens the door to further developments.

Keywords: Pérez López, Personalism, Decision-Making, Learning, Virtues

I. INTRODUCCIÓN

Una teoría de la acción adecuada es imprescindible para avanzar en disciplinas como la ética, la teoría de la empresa y su dirección, la economía, la política y otras actividades humanas. En los dos últimos siglos, los teóricos de la actividad económica y de la empresa cuando han profundizado en la acción, por lo general, lo han hecho dejando al margen la ética o considerándola como un añadido a la actividad económica. Entre los primeros están, entre otros, von Mises (2007), que funda su tratado de economía sobre la acción humana, aunque con una visión un tanto segada de la naturaleza humana y sin conexión alguna con la ética. También es destacable la influyente “teoría de la elección racional” que asume que la acción está sólo guiada por una intencionalidad estrictamente económica¹. Entre los segundos están muchas teorías actuales de ética empresarial que con frecuencia asumen una pluralidad de teorías que se añadirían a la actividad económica². Con ello se trata de superar la llamada “tesis de separación”, de raíces neopositivistas, según la cual hay decisiones económicas, por una parte, y decisiones éticas por otra. Pero raramente la ética aparece como parte nuclear de la teoría de la acción.

Entre quienes han relacionado la actividad económica y la acción humana como un todo, parece particularmente relevante la propuesta de Juan Antonio Pérez-López, en la que nos fijaremos en el presente trabajo. Como explica Rosanas, Pérez-López conecta la acción empresarial con la ética (Rosanas, (2006). Este autor se dio cuenta de la centralidad de la acción humana en la empresa y le prestó especial atención, especialmente analizando la interacción entre personas en la empresa. A la acción humana está dedicada una de sus obras principales: *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*³, la cual recoge y amplía trabajos suyos anteriores publicados, sobre todo a partir de su tesis doctoral⁴. También se ocupó de la acción humana en otras obras⁵, introduciendo en ellas algunos elementos clarificadores. Pérez López presentar una visión comprensiva de la acción humana entendida desde la teoría de sistemas, ampliada con la consideración de la libertad humana. Desde la lógica de sistemas, hace importantes aportaciones, aunque esta lógica lo encorseta sin dar cabida a otras lógicas y, como veremos más abajo, profundiza poco en las bases filosóficas de la persona y su acción.

1 Ver Mcinerny, 1992 and Löwe, 2021.

2 Melé, 2020, ch. 1.

3 Pérez López, 1991.

4 Pérez López, 1974a, 1974b, 1974c.

Los primeros escritos de Pérez López fueron enriquecidos en publicaciones posteriores. En ellas se observa influencia de Aristóteles⁶, aunque casi siempre de modo implícito y sin mayor profundización. Según Josep M^a Rosanas, uno de sus discípulos destacados, “Juan Antonio Pérez López decía que una parte importante de lo que hizo fue meramente traducir Aristóteles al lenguaje de la dirección de empresas” (Rosanas, 2006: 39).

El pensamiento de Pérez López sobre la acción humana ha sido sintetizado y aplicado a diversos contextos organizativos por varios autores⁷. Como explica Rosanas, al preguntarse por las aportaciones de este autor, “algunos puntos fundamentales de lo que podemos considerar diferencial en Pérez López, y que tiene que ver mucho más en cómo ‘poner juntas’ cosas conocidas algunas desde la filosofía clásica, para usarlo en la dirección de empresas moderna” (Rosanas, 2006: 40).

En contraste con lo anterior, en el pensamiento filosófico se ha prestado mucha atención en la acción, aunque su integración en la actividad económica y empresarial está menos desarrollada. Ya Aristóteles, en la *Ética Nicomaquea* (*EN*), se ocupó de la acción humana desde su preocupación ética y subrayó la necesidad de la voluntariedad en los actos humanos. Posteriormente, y siguiendo las huellas de Aristóteles, Tomás de Aquino desarrolló un tratado sistemático sobre los actos humanos en la *Suma Teológica* (*S Th*)⁸. La filosofía personalista contemporánea, aunque no es homogénea, coincide en ocuparse de la persona y su acción, poniendo de relieve los aspectos transitivos y subjetivos de la acción, destacando la subjetividad humana y la autodeterminación⁹. Desde esta última perspectiva, amplía la visión tomista de los actos humanos.

En sus diferentes variantes, el personalismo ha prestado gran atención conocimiento de la persona humana (Sokolowski, 2000) y ha aportado valiosos elementos a la teoría de la acción¹⁰. Dentro de las corrientes del persona-

5 Pérez López, 1990, 1993, 1995, 1998.

6 Cf. Melé; Chinchilla; López Jurado, 2019. Aparte de este estudio, en el que analiza la afinidad del pensamiento de Pérez López con Aristóteles, la teoría de la acción humana de Pérez López ha sido poco contrastada con planteamientos filosóficos sobre la acción humana o con otras visiones del obrar humano procedentes de teorías de la dirección y de estudios sobre organizaciones.

7 Rosanas.; Velilla, 2003; Argandoña, 2008, 2011; Rosanas, 2008 y Alcázar2020a, 2020b, entre otros.

8 *S Th* I-II, qq. 7-21.

9 Ver Williams; Bengtsson, 2022 y Burgos, 2012.

10 Wojtyła, 1969 y 1982; ver también Burgos, 2006a, Crosby, [2000 (2019)]; y von Hildebrand, 2014.

lismo filosófico, resulta sugerente, por su visión realista del hombre¹¹, el personalismo de Karol Wojtyła, propuesto en sus obras *Amor y responsabilidad*¹² y *Persona y acción*¹³, así como en otras publicaciones que citaremos oportunamente, entre ellas diversas contribuciones a la ética¹⁴ y varios escritos sobre el trabajo.¹⁵ Wojtyła combina destacados elementos de la filosofía realista en la tradición de aristotélica-tomista y aspectos de la filosofía de la conciencia desarrollada en la Modernidad filosófica, sobre todo desde la fenomenología¹⁶. En algunos de sus escritos trata de la interacción entre las personas, sobre todo analizando la relación “yo-tú” y la comunión entre personas,¹⁷ pero sin analizar la dinámica de esta interacción en otros aspectos y sin referencia a la empresa. A la empresa y, en general, a la actividad económica se ha referido en algunas intervenciones en encuentros con empresarios y directivos económicos y en relación con el trabajo¹⁸. El pensamiento de Karol Wojtyła ha sido desarrollado por José M. Burgos que, en sus últimos escritos, lo ha denominado “personalismo integral” (Burgos, 2020).

Ni el enfoque de Pérez López ni el de Wojtyła son, pues, extraños a la filosofía aristotélica y, además ambos tratan de la interacción entre personas, lo cual hace pensar en cierta afinidad. Cabe preguntarse si estos dos enfoques podrían complementarse mutuamente y así poder lograr una mejor comprensión del fenómeno de la interacción entre personas o grupos humanos en la empresa, con posibles aplicaciones a la toma de decisiones. De esta consideración surge la cuestión que se propone investigar aquí: ¿Podría el personalismo de Wojtyła ayudar a profundizar en la teoría de Pérez López con sus aportaciones filosóficas? Complementariamente, ¿cabría enriquecer la comprensión de la dinámica de la interacción humana en la empresa proporcionada por el personalismo de Wojtyła con ideas claves del modelo de la acción humana desarrollado por Pérez López?

11 Burgos, 2012.

12 Wojtyła, [1969 (2016)].

13 Wojtyła; [1969 (1982)].

14 *Mi visión del hombre* (Wojtyła, 1997) recoge varias de ellas. Muy relevante es también *Amor y responsabilidad* (Wojtyła, 1969).

15 Siendo Papa publicó la encíclica *Laborem excernis* (Juan Pablo II, 1981) sobre el trabajo dónde se refleja su filosofía de la acción y aspectos éticos y espirituales sobre el trabajo (Melé, 2020).

16 Ver Burgos, J. M. (2009). Burgos, tras estudiar el enfoque personalista de Wojtyła (Burgos, 2015a, 2015b), ha relaborado con el nombre de “Personalismo Integral” (2020).

17 Ver Guzowski, K. (2007).

18 Ver Melé, D. (1992, 2020).

Como método de trabajo empezaremos por presentar una síntesis analítica del enfoque de estos dos autores sobre la interacción humana con especial referencia en la empresa. En la siguiente sección discutiremos comparativamente los enfoques respectivos de Pérez López y de Wojtyla. Pasaremos después a argumentar sobre el posible enriquecimiento mutuo de estos dos enfoques. En la conclusión se presentan las aportaciones teóricas y prácticas de la anterior argumentación y se sugieren futuras líneas de investigación.

II. LA INTERACCIÓN ENTRE AGENTES EN LA TEORÍA DE PÉREZ LÓPEZ

Pérez López no pretendió hacer un estudio filosófico de la acción humana, sino aplicar la teoría de sistemas a la acción humana indagando desde una perspectiva cibernética en la interacción (Alcázar, 2020b).

1. Un enfoque cibernético de la interacción: aprendizajes

La cibernética, ciencia que estudia las analogías entre los sistemas de control y comunicación de los seres vivos y los de las máquinas, es ampliamente utilizada en automatismos mecánicos que utilizan retro-alimentación de datos para adaptarse a situaciones cambiantes. La cibernética es clave en la teoría de sistemas en la que se apoya Pérez López.

Se trata de una cibernética particular, ya que, para la teoría de la acción de Pérez López, una premisa significativa es la consideración del ser humano como un *sistema libremente adaptable*. Argumenta que hay sistemas en los que los agentes no experimentan cambios como consecuencia de una interacción, como es el caso de las máquinas convencionales. Se denominan *sistemas estables*.

En cambio, hay otros sistemas en los que los agentes sí experimentan cambios como consecuencia de una interacción y estos cambios influirán en la siguiente interacción. Es decir, hay “aprendizaje”¹⁹. En algunos sistemas el aprendizaje es siempre positivo, de modo que la siguiente interacción mejorará respecto a la anterior, al incorporar lo aprendido. Es el caso de los ani-

19 Pérez López define el aprendizaje como “aquellos cambios que ocurren en el interior de los agentes como consecuencia de la propia interacción, siempre que esos cambios influyan en cómo será la siguiente interacción” (Pérez López, 1991: 28).

males que aprenden a cazar, a huir del dolor y a buscar lo que se más placentero o satisfactorio para su vida y a luchar para conseguirlo. De un modo distinto, también entraría en esta categoría de aprendizaje los sistemas con inteligencia artificial, aunque en su momento, no pudo ser considerado por Pérez López. Son *sistemas homeostáticos* o “ultraestables”.

Finalmente, hay *sistemas libremente adaptables*²⁰ –caso del hombre– en los que la acción produce dos tipos de aprendizajes significativos, uno en términos de conocimientos operativo y otro como conocimiento evaluativo. El *aprendizaje operativo* incluye mejoras en las capacidades necesarias para futuras interacciones. El *aprendizaje evaluativo* se refiere a la habilidad para reconocer los estados internos del agente con el que se interactúa, incluyendo su aprendizaje y la disposición a seguir interactuando. En el conocimiento evaluativo, el aprendizaje puede ser positivo o negativo, entendiendo por *aprendizaje negativo* el que tiene lugar cuando el agente aprende algo que no es verdad y atribuye los resultados a una causa equivocada (volveremos sobre él en la tercera parte).

2. Interacción, resultados y motivos para la acción

Pérez López insistía en que en la empresa se toman decisiones para resolver algún problema, esto es, algo que no es deseable, o para lograr alguna mejora; una situación más satisfactoria que la actual. En ambos casos eso requiere la interacción con otra (u otras) persona. Argandoña (Argandoña, 2008: 436-440) y Rosanas ha estudiado con detalle el planteamiento de Pérez López, en la interacción entre dos agentes (personas) e incluso anotando la posibilidad de acciones sobre receptores no personales (medio ambiente natural) (Rosanas, 2008: 452-456). En síntesis, puede afirmarse que la acción de un agente da lugar a tres tipos de resultados:

a) *resultados extrínsecos* producidos por la acción (generalmente de tipo técnico-económico),

20 Alcázar interpreta a Pérez López, distinguiendo entre sistemas libres y sistemas libres-libremente-adaptables. Sistemas libres son los que el aprendizaje depende de cómo decida, pero también de factores externos que el sistema no controla. En el caso de las organizaciones empresariales. Sistemas libres-libremente-adaptables son aquellos sistemas (el ser humano) cuyo aprendizaje tendrá un carácter positivo o negativo dependiendo exclusivamente del modo como decida y actúe el propio sistema. Aquí, por simplicidad, prescindiremos de tal distinción. Cfr. Alcázar, 2020b: 83-85.

b) *resultados intrínsecos* en el propio agente por la propia acción, incluyendo satisfacción y aprendizajes, como adquisición de conocimientos, mejora de habilidades y otros hábitos operativos y

c) *resultados externos* en la persona con la que se interactúa, que tendrá también su aprendizaje por la acción.

La existencia de estos tres tipos de resultados plantea la existencia de tres tipos de motivos para la acción. En psicología del comportamiento suele distinguirse entre motivos extrínsecos, relacionados con el resultado esperado de una acción y motivos intrínsecos, derivados de la acción, con independencia de resultado (gusto por hacer algo, lo que se aprende, etc.). Otros añaden motivos relacionados con la aportación de la acción a otras personas, distintas del agente, denominándolos motivos prosociales o altruistas. Pérez López, prefiere hablar de “motivos trascendentes” como motivos para actuar considerando los efectos de la acción en otros. En cada acción puede haber una combinación de motivos.

En consecuencia, Pérez López propone tres tipos de motivos, que impulsan la acción (Pérez López, 1993: 55):

a) *Motivos extrínsecos*: aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen en las interacciones.

b) *Motivos intrínsecos*: aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes en el propio decisor.

c) *Motivos trascendentes*: aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes en otras personas en las que se interacciona. De un modo más detallado, Pérez López definió también estos motivos como ligados a consecuencias referidas “a la satisfacción de necesidades de otra u otras personas para quienes la acción resulta útil” (Pérez López, 1987: 282). Por “necesidad”, asume la definición clásica de “carencia de una perfección debida” (Pérez López, 1987: 274).

Dicho de otro modo, en una interacción pueden concurrir por *motivos extrínsecos*, para alcanzar resultados extrínsecos que pueden ser logros económicos, mayor poder, recompensas y otros objetivos similares; por *motivos intrínsecos* buscan la satisfacción obtenida por la acción y aprendizajes, que pueden estar relacionados con aspectos técnicos, autorrealización, retos personales o profesionales, etc.; y por *motivos trascendentes* por los cambios que se operan en el entorno por la interacción. Estos tres tipos de motivaciones no son excluyentes, aunque depende de cada agente el peso relativo de cada motivación. Las motivaciones pueden aparecer de un modo espontáneo, sin reflexión al-

guna, pero hay también motivaciones que surgen de la consideración intelectual de motivos que se juzgan valiosos de la acción. Fijándose en ello, Pérez López distingue entre *motivación espontánea* y *motivación racional*. Cada una de ellas puede incluir los tres tipos de motivos. Así, una motivación racional por motivos trascendentes es una motivación deliberada de actuar considerando a los demás, mientras que una motivación espontánea por motivos trascendentes es una motivación simplemente emocional.

La motivación racional puede significar tener que sacrificar algunas ventajas inmediatas o hacer algo que pueda ser desagradable. Obrar con motivación racional exige el conocimiento intelectual (abstracto) propio de los seres humanos. Además de la racionalidad, los agentes necesitan desarrollar “virtuosidad”, entendida como fuerza de voluntad que les permite hacer lo que es racional a pesar de los sacrificios a corto plazo que pueda exigir (Rosanas, 2008: 456), esto es, controlar la motivación espontánea con la motivación racional.

3. Aprendizajes y generación de confianza

Pérez López subraya que entre el agente que inicia la acción y el que la recibe – el agente el activo (AA) y el reactivo (AR) en la terminología de este autor – se establece una interacción dinámica, subrayando que “en cualquier decisión que pueda afectar a otra u otras personas siempre es tomada sobre la base de supuestos que implican creencias concretas del decisor acerca de lo que son y de cómo actúan los seres humanos” (Pérez López, 1991, 18). Esta interacción tiene cierto impacto en los agentes, y de tal impacto surgen *aprendizajes*, los cuales modificarán los estados anteriores de los agentes (aprendizajes) y, como consecuencia, la *relación* entre ellos también sufrirá cambios. Estos cambios en los aprendizajes y en la relación facilitarán o dificultarán futuras interacciones. Son, pues, de una gran importancia su consideración. Vamos a considerar estos elementos con cierto detalle.

Como hemos señalado más arriba, en la acción interactuando con otro agente, surgen tres tipos de resultados o efectos²¹: los resultados inmediatos, los efectos en el sujeto actuante y los efectos en la persona con la que se interactúa. Los *resultados inmediatos*, a menudo medibles en términos económicos, se pueden evaluar con los que directamente se buscaban en decisión (p. e., una

21 Pérez López, 1991: 28; ver también Argandoña, 2007: 436.

venta rentable). Los efectos en el sujeto actuante (AA) incluyen, dos tipos de aprendizajes:

a) *Aprendizaje operativo*, referido a cambios interiores relevantes para seguir operando. Aunque nuestro autor no lo explicita, puede referirse a destrezas o habilidades técnicas y a hábitos morales.

b) *Aprendizaje evaluativo*, que es el cambio del agente activo en la percepción del estado interior del otro al interactuar. Este aprendizaje evaluativo que puede ser verdadero o falso, según que acierte o no con lo que ocurre en el estado interior del agente reactivo.

Los efectos en la persona con la que se ha interactuado (AR) pueden ser lo esperado o incluso ser superior a las expectativas, o todo lo contrario. En el primer caso aumentará la confianza y la disposición a seguir interactuando. De este modo, los dos agentes reforzarán su relación mutua estableciéndose cierta unidad intencional entre ellos favorable a seguir interactuando. Esto puede significar, por ejemplo, disposición a seguir comprando o continuar colaborado en el trabajo, posiblemente con una actitud más afirmativa que la anterior. Si los efectos no corresponden a las expectativas, y más aún si el otro se siente defraudado, ocurrirá lo contrario: decrecerá la confianza y la disposición a seguir interactuando.

Puede evaluarse razonablemente que, al interactuar, el otro habrá crecido en confianza y predisposición a volver a interactuar o en voluntad de seguir cooperando porque se ha tratado bien y han satisfecho sus expectativas. Si esto corresponde a la realidad hay un aprendizaje evaluativo positivo. Es lo que deberá ocurrir al actuar con motivación racional por motivos trascendentes.

El *aprendizaje evaluativo negativo* ocurre cuando el agente activo piensa que el otro seguirá interactuando no evaluando o evaluando mal su estado interior como consecuencia de la acción (Pérez López, 1991: 48-71). Puede que la reacción no sea inmediata. El otro puede seguir interactuando porque, de momento, no tiene una alternativa mejor, pero su unión intencional con el otro se irá deteriorando y tenderá a romperse. El aprendizaje negativo lleva a decidir peor que antes. Engañar a un cliente en una compra, por ejemplo, considerando que no se da cuenta y queda satisfecho por la compra, es un aprendizaje negativo. El vendedor aprende que tal fraude funciona y se dispondrá a repetirlo, pero el cliente, más pronto o más tarde se podrá dar cuenta, “aprendiendo” que ha sido engañado y éstos, lejos de mejorar futuras interacciones, las empeorarán o incluso impedirá que se realicen. Otro ejemplo de aprendizaje negativo es el de un supervisor que maltrata a algún su-

bordinado o colaborador. Este, según las circunstancias, puede seguir colaborando, pero cada vez con peor disposición. En cuando pueda ya no colaborará más.

Los aprendizajes del agente y la unidad intencional de la relación influirán en futuras interacciones. Una motivación racional por motivos trascendentes llevará a dar un buen servicio y a procurar que el otro cambie (aprenda) mejorando. Al actuar de este modo no sólo se mejorará el aprendizaje operativo y dará mayores posibilidades de un aprendizaje evaluativo positivo. Un aprendizaje evaluativo positivo, junto con una mejora en aprendizaje operativo, reforzará la unidad intencional entre los dos agentes y las capacidades del agente activo con vistas a futuras interacciones. La falta de la citada motivación trascendente seguramente llevará a un aprendizaje negativo y la pérdida de capacidades para tomar decisiones correctas en el futuro.

Lograr que el otro desarrolle confianza y disposición a cooperar con el agente exige un conocimiento evaluativo orientado a acertar en lo que fomenta confianza y voluntad de cooperación, lo cual difícilmente se logrará si causa daño al otro. Al revés, una actitud de verdadero servicio ha de fomentar esta voluntad de cooperación y unidad en la relación.

En definitiva, Pérez López sugiere que una decisión correcta requiere valorar tres aspectos de la acción:

1) *Los resultados de la acción*, generalmente evaluados en términos económicos.

2) *Los aprendizajes del agente*. Para que la decisión sea correcta no bastan los resultados económicos, sino que la acción ha de mejorar las capacidades del agente para futuras interacciones. En particular es importante evitar el aprendizaje negativo en la evaluación del estado interior del otro, lo cual está relacionado con actuar con motivación racional por motivos trascendentes, buscando en el otro un aprendizaje positivo (volveremos sobre ellos más abajo).

3) *La unidad relacional* creada o reforzada como consecuencia de la interacción y que influirá en futuras interacciones y que exige aprendizaje evaluativo positivo, como veremos más abajo.

Estos tres aspectos de la toma de decisiones están presentes en lo que Rosanas considera lo más innovador de Pérez López. Los sintetiza en tres cuestiones claves que debería hacerse quien toma decisiones: “¿Qué resultados voy a obtener? ¿Qué voy a aprender yo, tanto operativa como evaluativamente?”

¿Qué va a aprender la otra persona, en las mismas dimensiones?” (Rosanas, 2006: 40).

El modelo de interacción entre dos agentes, Pérez López lo aplica también a la empresa. Desde esta perspectiva, tomar decisiones de gerencia para la empresa, exige considerar cuestiones parecidas aplicadas a la empresa en su conjunto: “¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en las variables explícitas de la organización (los beneficios principalmente)? ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la competencia distintiva de la organización? Esto es a lo que él llamaba misión externa. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la unidad de la organización, es decir, en la identificación de todos y cada uno de sus miembros con el objetivo de la organización? Esto es a lo que él llamaba misión interna” (Rosanas, 2006: 40; 2008: 460-461).

III. LA ACCIÓN HUMANA EN EL PERSONALISMO DE KAROL WOJTYLA

El personalismo de Karol Wojtyla se fija en la experiencia humana como un todo, esto es como una “experiencia integral”²². No sólo la experiencia, propia de la ciencia que utiliza datos empíricos para probar o falsear hipótesis, y la metafísica que se fija en la persona como ser, sino también la experiencia interior del sujeto que incluye sensaciones y percepciones obtenidos del mundo exterior y la experiencia cognitiva de estos datos, junto a la afectividad humana. No sólo la experiencia externa, propia de la ciencia que utiliza datos empíricos para probar o falsear hipótesis, sino también la experiencia interior, subrayada por la fenomenología²³, que incluye, ciertamente, sensaciones y percepciones a partir de datos empíricos obtenidos del mundo exterior, pero también conocimiento cognitivo de estos datos y de la afectividad. El conocimiento y organización de tal conocimiento permite su transmisión a otros (Burgos, 2013: 18-19).

Wojtyla asume plenamente la libertad humana como condición de un acto humano. Más aún, matiza que la persona tiene autoposición (responsabilidad), autogobierno (ordenación de bienes) y autodeterminación (decidirse a mejorar como persona)²⁴. Es consistente con Aristóteles y Tomás de Aquino. Este último, en su tratado de los actos humano²⁵, empieza por destacar la di-

22 Burgos, 2006, 2013, 2015a, 2015b, 2018, 2020.

23 Smith, 2018; Sokolowski, 2000.

24 Wojtyla, 1969 [1982].

25 *S. Th.*, I-II, qq. 6-21; ver también Löwe, 2021.

ferencia entre *actos humanos* y los *actos del hombre*²⁶. Los primeros son aquellos actos en los que el hombre es plenamente dueño de lo que hace por el conocimiento racional que tiene de los mismos y por la voluntad de realizarlos. Son, en definitiva, actos que el hombre realiza de un modo consciente y libre. En cambio, los actos del hombre simplemente ocurren en el hombre, como son los actos reflejos o los procesos biológicos.

El personalismo, y en particular el personalismo integral de Wojtyła y Burgos, privilegia la dimensión existencial y dinámica de la vida. Y, con ello, la libertad, la temporalidad, que trae consigo el carácter narrativo o biográfico de la persona, la dinamicidad del ser, y sobre todo del sujeto, que va dando forma a sí mismo y cuanto le rodea. De este modo, la acción, entendida como interacción del hombre consigo mismo y con la realidad ocupa un lugar central (Burgos, 2006b: 37).

El personalismo pone también especial énfasis en la estructura bidimensional de la acción humana (Wojtyła, 1982; Burgos, 2017: 223-225.), de tal modo que toda acción es, a la vez, *transitiva* e *intransitiva*. Es transitiva es la medida en que genera algo distinto de la propia acción, e intransitiva, en el sentido que impacta al sujeto, modificándolo de algún modo. Retomando el ejemplo de Aristóteles, construir casas, tiene un efecto transitivo (la casa construida) y un efecto intransitivo (el sujeto adquiere habilidades para construir casas). Si el acto de construir es justo (por ejemplo, cumpliendo un legítimo contrato), el sujeto aumenta su capacidad de actuar con justicia (mejora en la virtud de la justicia). La capacidad de la acción para modificarnos a nosotros lleva a afirmar que al actuar no sólo hacemos cosas, sino que nos hacemos a nosotros mismos²⁷.

Estas modificaciones inciden, en efecto, en el desarrollo de habilidades y en el carácter moral del sujeto formado hábitos morales (virtudes o vicios). Estas modificaciones por la acción fueron ya advertidas por Aristóteles, quien afirma “los hombres se convierten en constructores construyendo y músicos de lira tocando la lira; así también nos volvemos justos al hacer actos justos, moderados al hacer actos moderados, valientes al hacer actos valientes”²⁸. Aña-

26 S Th, I-II, q. 1, a. 1.

27 Un escritor del siglo IV lo expresa diciendo que “nosotros somos en cierto modo nuestros mismos progenitores, creándonos como queremos y, con nuestra elección, dándonos la forma que queremos” (Gregorio de Nisa, citado por Juan Pablo II, Carta Encíclica *Veritatis splendor*, 1993, n. 71).

28 EN, II, 1.

día que “son nuestras decisiones, al elegir lo bueno o lo malo, y no nuestras opiniones, lo que determina nuestro carácter”²⁹. Dicho de otro modo, los actos humanos expresan y deciden la bondad o malicia del hombre mismo que los realiza³⁰ y lo hacen así mejor persona, o al revés.

En esta línea, pero desde el personalismo, Wojtyla relaciona el perfeccionamiento personal con la conciencia y los valores que la trascienden: “realizando un acto, en él yo me realizo a mí mismo si este acto es ‘bueno’, es decir de acuerdo con la conciencia (añadimos con la conciencia buena o también recta). A través de este acto, yo mismo ‘me hago’ bueno y ‘soy’ bueno como hombre” (Wojtyla, 1998: 69). Las virtudes entendidas en sentido aristotélico-tomista tienen también su lugar en el personalismo propuesto por Wojtyla, que presenta la conexión y armonización de la virtud y del amor con la concepción dinámica de la persona (Guerrero, 2001).

La persona humana se presenta como un bien auténtico para la acción. La relación con las personas exige no sólo respeto sino también amor, un amor que no es sentimental, sino racional. Es la llamada por Wojtyla “norma personalista”, que define así: “La persona es un bien respecto del cual solo el amor constituye la actitud apropiada y válida” (Wojtyla, 2016: 28). El amor a los demás está en la tradición cristiana, a través de la virtud de la caridad y el Mandamiento supremo del amor –a Dios y al prójimo. “Sírvanse unos a otros con amor”³¹, afirma san Pablo. El personalismo de Wojtyla es cristiano, pero su razonamiento es filosófico. Como él mismo explica, “el mandamiento del amor no se identifica con la norma personalista, sino que la pone como principio (...) La norma personalista justifica, por consiguiente, el mandato evangélico” (Wojtyla, 2016: 28).

Wojtyla subraya la dignidad de la persona humana –digna de ser afirmada por sí misma– y pone gran énfasis en el carácter relacional de la persona, a la que ve originalmente constituida “para” y destinada “a” entrar en comunión con otras personas (*communio personarum*). El “yo” toma conciencia de sí mismo a través de su relación con el otro, a quien descubre como un semejante, como “otro yo”³².

29 EN, III, 2.

30 Cf. *S Th.* II-II, q. 1, a. 3.

31 *Biblia*, Gálatas 5:13.

32 En Wojtyla, escribe Guzowski (2007: 196), “reconocer la alteridad del “otro” no significa considerar al otro como una realidad fuera de mí, sino como “otro yo, como otra persona que se presenta en la experiencia.”

Es el amor el que favorece la comunión entre personas, entendido comunión como un modo de ser y actuar en común a través del cual las personas involucradas se confirman y afirman mutuamente, un modo de ser y actuar que promueve la realización personal de cada uno de ellos en virtud de su relación mutua (Williams,; Bengtsson, 2022). La capacidad de donación a los demás lleva al desarrollo de la persona, y a relaciones de comunión entre personas y a la solidaridad.

IV. ACCIÓN HUMANA: PÉREZ-LÓPEZ VS. WOJTYLA

El pensamiento de Pérez López y el personalismo de Wojtyła sobre la acción humana realizada interactuando entre personas o agentes, tienen puntos de partida y metodologías diferentes. El primero parte de la teoría de sistemas, mientras que el segundo es una aproximación desde la antropología filosófica personalista. Sin embargo, tienen muchos puntos de coincidencia. Entre ellos, la libertad humana, la racionalidad, la consideración de los estados interiores de las personas o agentes, los aprendizajes – adquisición de habilidades técnicas y virtudes, para el personalismo – y la relevancia de la consideración del otro con quien se interactúa. Es en esto último dónde hay una diferencia importante.

Pérez López se fija en tomar decisiones correctas y estas no lo son si hay aprendizaje negativo, ya que este erosiona capacidades para tomar decisiones con resultados favorables en el futuro. Evitar el aprendizaje negativo exige no engañarse en la valoración de las personas y tratar de que las acciones tengan efectos favorables sobre el otro, lo cual exige motivación racional por motivos trascendentes. Si mi interpretación es correcta, eso no es muy distinto de querer bien para el otro y esto puede interpretarse como amor de benevolencia. Actuar con esta motivación es lo que genera confianza y la confianza fomenta unión, en el sentido de predisposición a seguir interactuando en el futuro. Tomar decisiones con aprendizaje positivo mejora las capacidades del agente activo, lo cual se manifestará en tomar buenas decisiones futuras.

El personalismo de Wojtyła, a diferencia de Pérez López, no se fija en tomar buenas decisiones pensando en resultados futuros, también de tipo económico, sino en actuar bien, con lo cual implícitamente introduce normatividad. Su punto de partida es la experiencia, tanto exterior como interior. Para el personalismo es muy relevante el encuentro interpersonal y la experiencia del otro como persona como “otro yo”, alguien dotado de dignidad y que me-

rece una actitud apropiada hacia ella, que solo puede ser una actitud amorosa. Se podría interpretar diciendo que merece un trato adecuado, que exige respeto y amor benevolencia (queriéndole bien). Este trato fomenta comunión entre las personas interactuantes, esto es según se ha dicho, modo de ser y actuar en común a través del cual las personas involucradas se confirman y afirman mutuamente.

Al tratar adecuadamente al otro se realizan valores y así el agente mejora como persona, al adquirir virtudes. Desde una perspectiva diferente, también Pérez López buscar tratar adecuadamente al otro y es consciente que cualquier decisión implica creencias concretas del decisor acerca de lo que son y de cómo actúan los seres humanos (Pérez López, 1991: 18). Y si la visión del ser humano no es correcta se corre el riesgo de incurrir en un aprendizaje negativo. Naturalmente, cabe rectificar y aprender de los errores.

Pérez López utiliza un conjunto de conceptos relacionados con motivaciones, aprendizaje negativo y generación de confianza, con consecuencias para futuras interacciones, que no son consideradas por el personalismo. Tal consideración podría mejorar la visión de la acción humana del personalismo. Por su parte, el personalismo podría enriquecer el modelo de Pérez López aportando una visión completa de la persona y poniendo en primer plano la necesidad de un buen comportamiento para el florecimiento humano.

Tras estas pincelas de presentación del personalismo integral, vamos a fijarnos en la acción en el contexto empresarial desde la perspectiva cibernética propuesta por JAPL.

V. SOPORTE FILOSÓFICO-ANTROPOLÓGICO A LA TEORÍA DE PÉREZ LÓPEZ

En la teoría de Pérez López pueden descubrirse elementos filosóficos presentes en el personalismo de Wojtyła, y antes en Aristóteles y Aquino. Pero se queda corto en su fundamentación conceptual más allá de la observación de la realidad. Uno de ellos es la voluntariedad propia de los actos humanos, caracterizados por ser conscientes y libres y diversos de los actos reflejos o de los procesos biológicos que “ocurren” en el hombre. El carácter consciente y libre de los actos humanos aparece en la identificación perezlopiana del agente (humano) a un sistema libremente adaptable.

En nuestro tiempo, sobre todo desde Anscombe³³ se ha subrayado especialmente el nexo existente entre una acción genuinamente humana y la intención³⁴, esto es, el propósito perseguido por la acción. Aristóteles hablaba desde la perspectiva de la finalidad. En efecto, en su *Ética Nicomaquea*, este autor socrático empieza hablando de la acción desde esta perspectiva, al afirmar que “todos los agentes obran por un fin”³⁵. También aquí encontramos una afinidad con Pérez López, que habla de motivos para la acción, con un sentido teleológico, al igual que Aristóteles. Sin embargo, a diferencia de Tomás de Aquino³⁶, no distingue entre la elección deliberada e intencional de la acción (objeto elegido) y la intención por la que se realiza (fin de la acción). Dos elementos cruciales, además de las circunstancias, para valorar la moralidad de una acción humana.

La búsqueda de fines, según Aristóteles, incluye a los animales, aunque no tengan conocimiento intelectual de tal fin y actúen instintivamente y a partir de aprendizajes de prueba y error y, por supuesto el hombre. El hombre, sin embargo, utiliza la racionalidad para la búsqueda de fines y la voluntad, orientada libremente al bien conocido. En este punto hay una correspondencia con Pérez López, quien, como se ha señalado, distingue entre animales y hombres a partir del concepto cibernético de sistemas ultra-estables (animales) y sistemas libremente adaptables (humanos).

Por otra parte, Aristóteles diferencia tres tipos de acciones³⁷, a las que corresponden tres tipos de racionalidades. La acción de conocer de modo intelectual (*logos*) a partir de la observación sensorial, que responde a la *razón teórica* o especulativa, la acción productiva (*poieisis*) orientada a hacer cosas tangibles y dirigida por *razón técnica* o instrumental y la acción considerada en sí misma (*praxis*) que busca obrar de modo conveniente, que es lo propio de la *razón práctica*. En la acción económica concurren las tres racionalidades, derivadas de esta forma de razón, aunque en los tratados de economía generalmente sólo se considera la dimensión productiva dirigida por la racionalidad técnica o instrumental. Es la llamada también racionalidad económica (Arrow, 1997; Zouboulakis, 2001).

33 Anscombe, E. [1957(2000)].

34 Wilson, G.; Shpall, S. (2016).

35 Aristóteles (1999), I.

36 *S Tb*, I-II, q. 18, a. 4.

37 Aristóteles (1999), VI.

Estas tres racionalidades están implícitas en Pérez López, pero no las desarrolla. Si interpreto bien cuando él habla de racionalidad se refiere a formular un juicio correcto de tipo práctico, y eso es lo que caracteriza la razón práctica. De algún modo, incluye también el conocimiento abstracto del otro, que es lo propio de la racionalidad teórica. La racionalidad instrumental o económica está implícita en el logro de la eficacia en los resultados que es también subrayada por Pérez López.

Un aspecto significativo en la visión de la acción humana en Pérez López son los aprendizajes. Con diferente terminología, los aprendizajes por la acción no fueron desconocidos por Aristóteles, quien tenía claro que la acción genera cambios en el agente. Concretamente se fija en las habilidades y hábitos morales (virtudes) adquiridas por la acción, como hemos visto anteriormente. Partiendo de esta visión aristotélica que fue influyente en Pérez López, se diría que en el “conocimiento operativo” del que habla Pérez López están incluidas habilidades técnicas y virtudes morales, pero no lo especifica.

Por otra parte, habla de “virtualidad” para referirse al control del impulso de la motivación espontánea y llevar a la práctica lo aconsejado por la motivación racional por motivos trascendentes. Esto se relaciona con las virtudes del carácter de las que habla Aristóteles y Aquino, pero a diferencia de estos, Pérez López –seguramente por qué su modelo no lo necesita– no detalla virtudes concretas, como la justicia, la veracidad, la amistad, etc.

El aprendizaje evaluativo, como cambio del agente activo en la percepción del estado interior del otro al interactuar, se podría relacionar con el encuentro y el reconocimiento del otro enfatizado por el personalismo. En la tradición tomista quizá pueda relacionarse también con la facultad humana llamada cogitativa y que permite aprehender un objeto exterior no solo como beneficioso o perjudicial para la subsistencia del cognoscente (como la estimativa animal), sino como sujeto de una cierta naturaleza (Muszalski, 2014), y con la prudencia o sabiduría práctica para hacer un buen juicio. En Pérez López, en el aprendizaje evaluativo implícita hay una capacidad humana, que no la desarrolla.

Los efectos de la acción en el sujeto, además de los resultados externos, tan importantes en el personalismo son plenamente considerados por Pérez López a través de la consideración de aprendizaje y satisfacciones en el agente. En esto se diferencia del personalismo, y en particular el propuesto por Wojtyła, dónde la subjetividad es tan relevante y rica en matices.

Pérez López, a diferencia del personalismo, no desarrolla la idea del encuentro y la necesidad de reconocer en la persona del otro ser digna de ser afirmada por sí misma, sino que se fija en la interacción. Sin embargo, como se ha dicho, considera que siempre existe alguna creencia concreta en el decisor acerca de lo que son y de cómo actúan los seres humanos (Pérez López, 1991: 18) y, de no acertar, eso acarrea un aprendizaje negativo que lleva a peores decisiones cara al futuro.

Tampoco presenta atención al juicio moral de la acción. Actuar con motivación racional por motivos trascendentes exige una cuidadosa deliberación que apenas considera. En la tradición tomista la valoración moral de una acción incluye determinar con prudencia (sabiduría práctica) el objeto de la acción y el fin del agente, tomando como criterio evaluador las virtudes, y valorando también las circunstancias relevantes, ya sean concurrentes (situación) o consecuentes (consecuencias razonablemente previsibles)³⁸.

Todo lo anterior, que en modo alguno pretende ser exhaustivo, sugiere la posibilidad de acompañar la teoría de Pérez López de conceptos aristotélico-tomistas y personalistas, que podrían ayudar en una profundización conceptual en la teoría de la acción tal como la presenta este autor.

Como apunte final cabe añadir que Pérez López era consciente de la semejanza de su aproximación y la de Karol Wojtyła, al menos en su etapa como Papa, con el nombre de Juan Pablo II. Personalmente recuerdo haber escuchado a Juan Antonio su admiración y respeto por este Papa y, concretamente, por sus enseñanzas sobre el trabajo en la encíclica *Laborem exercens*. No sólo eso, escribió un artículo sobre esta relación en una obra colectiva sobre esta encíclica (Pérez López, 1987). En este trabajo, consideraba que lo que esta encíclica enseñaba como Magisterio acerca del economicismo, su teoría lo podía explicar científicamente (Pérez López, 1987: 272ss). Le interesó, particularmente la distinción que hace este documento entre documento sobre la dimensión objetiva y subjetiva del trabajo, que puede extenderse a toda acción humana, y la preeminencia del valor subjetivo sobre el valor objetivo. En el citado trabajo trató de justificarlo desde su teoría.

VI. LA INTERACCIÓN EN LA EMPRESA DESDE EL PERSONALISMO ENRIQUECIDO CON PÉREZ LÓPEZ

Así como Pérez López se puede entender mejor con ayuda de la filosofía personalista, a su vez se puede argumentar que el personalismo sobre la acción puede enriquecerse con aportaciones de Pérez López. El tema es complejo y sólo pretendemos aquí presentar un esbozo para futuros trabajos.

La presencia del otro en la acción humana con relevancia económica es obvia. No hay venta sin comprador ni producción que no se requiera el concurso de otras personas. Tanto en las acciones que denominamos comerciales o de negocios como las interacciones dentro de organizaciones empresariales empiezan con *encuentro* entre personas (aunque sea con la mediación de Internet) que se otorgan cierta confianza y entre ellas se establece una *relación incipiente*. De este encuentro y relación subsiguiente surge una *interacción* entre personas o grupos de personas, cada una con sus motivaciones. Como consecuencia de la interacción la *relación mutua* se refuerza o se debilita.

1. *Visión personalista del encuentro con el otro*

La presencia del otro es previa a la decisión que ha de llevar a la acción. Esta presencia se manifiesta como experiencia interior de estar obrando no sólo *con* otros (irrelevantes para la acción) sino *junto con* otros con los que directa o indirectamente se interactúa y, en cierto modo se coopera para hacer posible la acción. La idea de estar actuando, no sólo con otros en el contexto de trabajo, sino junto con otros –colaborado, cooperando y creando comunidad– es remarcada en el personalismo³⁹ y asumida, al menos implícitamente, por Pérez López.

En la presencia del otro está latente la concepción que se tiene de la persona. En los negocios y en la empresa se puede ver al otro, por ejemplo, como un simple medio para conseguir los propios intereses, ya sea como alguien útil para ganar dinero vendiéndole un producto o como un recurso humano para llevar a cabo el proceso productivo y que contribuye a la cuenta de resultados. Una persona sin escrúpulos puede incluso ver al otro simplemente como al-

38 Ver S. Th, I-II, q. 18, a. 4.

39 En la encíclica *Laborem exercens* (1981), Juan Pablo II; afirma “el trabajo lleva en sí un signo particular del hombre y de la humanidad, el signo de la persona activa en medio de una comunidad de personas...” y añade. “El trabajo tiene como característica propia que, antes que nada, une a los hombres y en esto consiste su fuerza social: la fuerza de construir una comunidad.” (n. 20)

guien de quien aprovecharse, si hace falta con engaños u otras manipulaciones. Otra posibilidad, bien distinta, es ver al comprador como una persona dotada de dignidad que debe ser tratada con respeto y sentido de servicio. Sea como fuere, esta presencia contiene ya algo de relación.

La presencia inicial da lugar a un encuentro, o modo de concurrencia entre personas concretas, que puede terminar en una interacción. En el encuentro surge con la experiencia interior del conocimiento de la otra persona y los datos objetivos obtenidos. Estos últimos pueden partir de una discreta exploración de las apariencias exteriores, de un breve diálogo y quizá alguna verificación. En el encuentro interpersonal hay una primera estimación acerca de cómo es la otra persona, cuáles son sus preferencias o necesidades, con qué intención pretende establecer una relación. Puede haber también cierto conocimiento por empatía, como la que se trata de comprender el estado interior del otro y qué puede esperar de la interacción. En el encuentro, de algún modo, se evalúa, si la otra persona es merecedora de confianza y qué cabe hacer por ella, lo cual genera una incipiente relación a los agentes humanos implicados, o la refuerza si hay existía.

El encuentro tiene una marcada dimensión ética. Es un encuentro entre personas, entre “un yo y un tú” – dos personas – de la cual puede surgir la consideración de ser semejantes en cuanto poseedoras de humanidad y, de aquí, cierto sentido de reciprocidad y de responsabilidad. Con un mínimo de sensibilidad ética se hace presente la llamada Regla de Oro, de tratar a los otros como uno desearía que se le tratara si estuviera en su lugar. esto conlleva la exigencia básica de no manipular a la otra persona en interés propio.

Esta relación entre el “yo” y el “tú” ha sido objeto de análisis no sólo por parte de Karol Wojtyła, sino también por relevantes pensadores del siglo XX que han desarrollado la llamada “filosofía del diálogo”, analizando el dinamismo personal del encuentro y la llamada a la responsabilidad por el otro, subrayado su dimensión ética. Entre ellos Martin Buber (1996), quien remarca el valor del encuentro entre dos personas, como seres se encuentran en su auténtica existencia. Un encuentro interpersonal es bien distinto del que tiene lugar entre una persona y seres inanimados, como un árbol, o incluso entre humanos que simplemente coinciden, pero que no se “encuentran”; tal es el caso de dos extraños coincidiendo en un tren. Otro conocido pensador, Emmanuel Levinas (1999) insiste en la llamada a la responsabilidad en el encuentro entre dos personas, especialmente si tiene lugar cara-a-cara. El rostro del otro – expresión de Otro que me trasciende – apela a un valor infinito.

Inherente al encuentro con el otro es la súplica implícita de no dañarle y a darle lo que le corresponde en justicia, esto es, a tratarle respetado su dignidad y derechos. Más aún, la experiencia interior del otro como un semejante puede despertar la capacidad de dar y de tratar al otro como un semejante y de ponerse en su lugar. Wojtyla más aún más lejos con la norma personalista, antes citada, de reconocer a la persona como un bien respecto del cual solo el amor constituye la actitud apropiada y válida (Wojtyla, 2016: 28). Se trata de un amor racional que busca el bien del otro, ya que como indicara Aristóteles en su *Retórica*, “amar es querer el bien para otro”⁴⁰, más allá del interés personal por los resultados de la interacción. Es benevolencia racional, que exige la *voluntad* de procurar un *auténtico bien al otro*, en cuanto otro. Y esto puede darse también aun cuando concurren otras motivaciones como ganar dinero con una venta o colaborar en un proceso productivo.

En definitiva, en el encuentro hay una evaluación del otro y una interpe-lación a la responsabilidad moral (querer el bien del otro) aunque tal interpe-lación puede acogida con diversos grados de intensidad según las disposicio-nes morales del sujeto agente. Ello incide en la motivación para la acción. Querer actuar queriendo el bien del otro puede ser una motivación impor-tante o puede ser prácticamente inexistente. En todo caso, actuar queriendo el bien del otro, o como mínimo no hacerle daño, es una motivación moral in-eludible. En síntesis, el encuentro con el otro desencadena elementos delibe-rativos para tomar la decisión a interactuar con otro ejercitando las virtudes, en concreto las virtudes de la justicia y de la benevolencia racional. Aquí Pé-rez López hablaría de racionalidad y virtualidad para tomar una buena deci-sión.

El personalismo pone de relieve la unión que se produce mediante el en-cuentro en el que se valora al otro como persona y se le trata con benevolen-cia, esto es, queriéndole bien. Más aún, el personalismo subraya que el amor favorece la comunión entre personas, es decir, un modo de ser y actuar en co-mún a través del cual las personas involucradas se confirman y afirman mu-tuamente, un modo de ser y actuar que promueve la realización personal de cada uno de ellos en virtud de su relación mutua (Williams, Bengtsson, 2022).

La fuerza unitiva del amor es bien conocida. Se pone de manifiesto en la amistad auténtica y en el amor de donación. Pero, en alguna medida, es tam-bién unitiva la benevolencia que, como ya se ha indicado siguiendo a Aristó-

40 Aristóteles, *Retórica*, II, 4; cfr. S Th, I-II, q. 26, a. 4.

teles es la esencia del amor. Y la benevolencia, cuya primera manifestación en el respeto y la justicia, que puede y debe vivirse también en las relaciones empresariales.

2. Racionalidad, aprendizajes, motivaciones y cibernética de la interacción

En la interacción y en la toma de decisiones en la empresa concurren las tres racionalidades de las que habla Aristóteles y que están implícitas en Pérez López, como hemos visto:

a) La *racionalidad teórica*, por cuanto el agente es consciente de la identidad propia y ajena.

b) La *racionalidad instrumental* o técnico-económica orientada a buscar la eficacia de la interacción para el logro de resultados y la eficiencia en el mejor uso de recursos y personas disponibles.

c) La *racionalidad práctica*, que lleva al agente a descubrir la conveniencia de la acción y sus consecuencias, deliberando si la acción es moralmente recta, atendiendo al objeto, fin y circunstancias.

Los aprendizajes que se desarrollarán en la interacción merecen también ser considerados. Aquí la distinción de Pérez López es relevante. Modificando ligeramente su enfoque diríamos que convine ponderar:

a) El *aprendizaje operativo-técnico* que mejorará la habilidad para repetir la acción.

b) El *aprendizaje moral*, traducido en virtudes que se desarrollarán en la interacción si la acción es moralmente buena, como justicia, servicio, coraje, generosidad, etc. En este aprendizaje concurre la prudencia o sabiduría práctica que ayuda a determinar el justo medio de las virtudes en cada situación⁴¹.

c) El *aprendizaje evaluativo* del otro, con ayuda de la sabiduría práctica, prestando especial atención al servicio o daño prestado a necesidades reales de los demás (bienes para la persona del otro) y a la posibilidad de aprendizaje negativo, que destruye la confianza y la unión, con influencia en futuras interacciones.

Los tres motivos señalados por Pérez López tienen gran relevancia en la comprensión de la acción. La visión personalista en la interacción entre personas en la empresa no puede quedarse en el encuentro y la valoración del

41 Como afirma Aristóteles, “la virtud es un hábito selectivo que consiste en el término medio, determinado por la razón y por aquella por la cual decidiría el hombre prudente” (EN, II, 6)

otro. Ha de tener también en cuenta que en la empresa existen tres tipos de motivos:

a) *Motivos extrínsecos* derivados de resultados o recompensas derivadas de la acción, con frecuencia de tipo económico, que suelen ser importantes en la empresa.

b) *Motivos intrínsecos*, asociados a la satisfacción y aprendizajes alcanzados por un agente a través de la acción; desde hace décadas bien reconocidos y valorados en la empresa.

c) *Motivos trascendentes*, por los efectos positivos de la acción en los demás. No siempre se tiene en cuenta, pero es clave para el crecimiento personal cuando se hace de un modo racional, y no por sentimentalismo. En este sentido, como se ha notado, Pérez López habla de actuar con motivación racional por motivos trascendentes.

El personalismo ha prestado gran atención a los “motivos trascendentes”, aunque sin utilizar esta expresión. Es reconocer al otro como persona y tratarlo de acuerdo con esta condición, lo cual exige quererle bien, amarlo.

La visión cibernética de la acción desarrollada por Pérez López parece particularmente interesante para enriquecer el personalismo. Éste último asume que las personas, con su subjetividad, pueden entrar en comunión con la subjetividad de otras personas, dando lugar a un modo de ser y actuar en común a través del cual las personas involucradas se confirman y afirman mutuamente, promoviendo la realización personal de cada una de ellas. Pérez López explica, con un enfoque cibernético –de acción y reacción entre dos personas – cómo se desarrolla la confianza, y con ella, la voluntad de seguir interactuando y manteniendo cierta unión intencional entre ambas partes. Esto exige actuar bien –evaluando correctamente – al otro y comportarse con motivación racional por motivos trascendentes.

El aprendizaje evaluativo, con la posibilidad de que sea negativo, es una aportación de Pérez López que se debería incluir en la aproximación personalista a la interacción entre personas en la empresa. El personalismo señala el deterioro en humanidad de actuar sin reconocer al otro como persona con dignidad y subjetividad y tratarla adecuadamente Pérez López al referirse al aprendizaje evaluativo señala el riesgo de incurrir en un aprendizaje evaluativo negativo y lleva a perder confianza y a debilitar la unión entre el agente y quien o quienes reciben los efectos de la acción.

De este modo, considerando el papel de las virtudes en la acción y la generación de confianza favorece futuras interacciones y la posibilidad de seguir

obteniendo resultados económicos. De este modo se unen ética con eficacia y eficiencia.

VII. CONCLUSIÓN

Se hacía notar en la introducción la falta de teorías de la acción en el ámbito económico y empresarial que incluyan la ética. Es lo que trata de hacer Pérez López al considerar la acción tanto en sentido objetivo como subjetivo. Desde otra perspectiva, también lo hace el personalismo de Wojtyła.

Se ha argumentado que el modelo de Pérez López parece compatible con el personalismo de Wojtyła, aunque sus metodologías son radicalmente distintas. Aunque el modelo de Pérez López es cerrado, se ha argumentado en la posibilidad de acompañarlo con conceptos de la tradición aristotélica-tomista y del personalismo de Wojtyła para una mejor comprensión conceptual. Este enfoque sugiere a futuros estudios; incluso, quizá, a una edición crítica de las principales obras de Juan Antonio Pérez López, contrastando las ideas de este autor con explicaciones o glosas tomadas de la tradición citada. En uno de los trabajos de Pérez López citados aquí, aunque de un modo tangencial, parece incluso insinuar la posibilidad relacionar su enfoque de la acción y su característica terminología con la utilizada por Wojtyła-Juan Pablo II⁴². Lo cual da pie para pensar en la posibilidad de investigar en otros aspectos que seguramente ayudarían a comprender con mayor hondura la terminología y los conceptos utilizados por Pérez López desde el personalismo de Karol Wojtyła-Juan Pablo II.

Por otra parte, se han esbozado algunos elementos tomados de Pérez López, para enriquecer la visión personalista de la acción interpersonal, que también abre paso a futuras profundizaciones e incluso a un planteamiento reno-

42 Así, en el mencionado artículo Pérez López “reescribe” una expresión de la *Laborem exercens* a su visión de la acción humana. En esta encíclica se habla de la dimensión subjetiva del trabajo en estos términos: “Como persona él [el hombre] trabaja, realiza varias acciones pertenecientes al proceso del trabajo; éstas, independientemente de su contenido objetivo, han de servir todas ellas a la realización de su humanidad, al perfeccionamiento de esa vocación de persona, que tiene en virtud de su misma humanidad.” (Juan Pablo II, *Laborem exercens*, n. 6). Pérez López, contando con la citada definición clásica de “necesidad”, como “carencia de una perfección debida”, afirma: “la fórmula ‘contribución al perfeccionamiento de la propia persona que realiza el trabajo’ es equivalente a la de ‘contribución a la satisfacción de necesidades para el propio sujeto que actúa en cuanto éste es agente actuante”. Esta contribución es la que determina lo que se denomina “valor subjetivo” del trabajo.” (1987: 274).

vado de la teoría de la acción, con consecuencias prácticas para la toma de decisiones.

A tenor de lo expuesto aquí, esta teoría debería considerar la racionalidad humana en todas sus dimensiones –teoría, instrumental y práctica– evitando tomar decisiones basadas exclusivamente en la racionalidad instrumental (económica), como sigue ocurriendo. Considera también el papel de las virtudes, particularmente de la prudencia o sabiduría práctica.

En el esbozo presentado, la toma de decisiones incluye una finalidad económica inmediata, pero considera también la mejora o el deterioro del agente (crecimiento en virtudes) relacionada con la motivación moral de querer el bien al otro. Los futuros resultados, o efectos económicos a largo plazo, son también evaluados al relacionarlos con en el desarrollo de habilidades y virtudes, y el aprendizaje evaluativo del efecto de la acción en el otro y el consiguiente refuerzo o deterioro de la unión entre ambos agentes.

Una consecuencia práctica es que una buena decisión requiere valorar tres consecuencias de la acción.

a) *Los resultados de la acción*, evaluados con racionalidad económica.

b) *Los aprendizajes del agente* el cual, en una buena decisión, mejorará las condiciones para futuras interacciones y mejorará el mismo como persona. En particular es importante evitar el aprendizaje negativo en la evaluación del estado interior del otro, lo cual está relacionado con querer el bien del otro y la correspondiente motivación moral (transcendente, en la terminología de Pérez López).

c) *La unidad relacional* creada o reforzada como consecuencia de la interacción y que influirá en futuras interacciones.

En este enfoque, la incorporación de la ética en la acción, no a través de principios extrínsecos, sino a través de la motivación moral (transcendente) y de las virtudes permite superar la llamada “tesis de separación” con decisiones que incluyen lo ético y lo económico, a corto y largo plazo.

En este trabajo se ha buscado explorar las perspectivas de Pérez López y Wojtyla sobre la interacción y cómo ambas perspectivas pueden complementarse. Los argumentos apuntados necesitan profundización en aspectos concretos como racionalidad, sabiduría práctica, motivaciones y ética, entre otros, que pueden dar pie a estudios más especializados.

Otro campo de gran importancia práctica en la empresa y en muchos otros ámbitos es la toma de decisiones, en el cual será también necesario profundizar, tanto en aspectos conceptuales como en verificaciones empíricas. Aquí se ha puesto de relieve el reduccionismo que supone tomar decisiones pensando únicamente en resultados económicos, y con frecuencia a corto plazo. Tanto Pérez López como Wojtyla subrayan la relevancia de la acción considerada como un todo, incluyendo, ciertamente, resultados económicos, pero también consecuencias para quienes son afectados por la acción y para el propio sujeto que toma la decisión, en forma de crecimiento o deterioro personal.

Confiamos en que este trabajo contribuya a comprender mejor la interacción entre personas en la empresa, y también que contribuya a establecer un diálogo fecundo entre la aproximación de Pérez López y la del personalismo realista representado por Karol Wojtyla.

REFERENCIAS

Alcázar, Manuel (2020a). *Aprendizaje y eficacia en las organizaciones*. Lima: Pearson.

Alcázar, Manuel (2020b). Personas y Organizaciones: Introducción a la Teoría General de Sistemas de Juan Antonio Pérez López. *Studia Poliana*, 22(20), 71-100.

<https://doi.org/10.15581/013.22.71-100>

Anscombe, G. Elisabeth M. (2000). *Intention*. Cambridge: Harvard University Press.

Aquino, Thomas de (1990). *Suma de Teología*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos.

Argandoña, Antonio (2008). Integrating Ethics into Action Theory and Organizational Theory. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 435-446.

<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9340-x>

Argandoña, Antonio (2011). Beyond Contracts: Love in Firms. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 77-85.

<https://www.jstor.org/stable/41476183>

Aristóteles (1971). *Retórica*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Aristóteles (1999). *Ética a Nicómaco*, Madrid: Instituto de Estudios Políticos.

Arrow, Kenneth J. (1987). Economic Theory and the Hypothesis of Rationality. In Milgate, Murray; Eatwell, John; Newman, Peter, *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*. London and New York: Macmillan and Stockton. 2, 69-75.

Buber, Martin (1996). *I and Thou*. New York: Simon and Schuster.

Burgos, Juan Manuel (2006a). “La filosofía personalista de Karol Wojtyła”. *Notes et Documents*. 6, 53-64.

<https://ebin.pub/reconstruir-la-persona-ensayos-personalistas.html>

Burgos, Juan Manuel (2006b). Una exploración personalista del concepto de praxis, *Tópicos*. 31, 35-64.

<https://doi.org/10.21555/top.v31i1.183>

Burgos, Juan Manuel (2009). The Method of Karol Wojtyła: A Way between Phenomenology, Personalism and Metaphysics. *Annalecta Husserliana*, 104,107-129.

ISBN: 978-90-481-2978-2

Burgos, Juan Manuel (2012). *Introducción al personalismo*. Madrid: Palabra.

Burgos, Juan Manuel (2013). *Antropología: una guía para la existencia*. Madrid: Palabra.

Burgos, Juan Manuel (2015a). El personalismo ontológico moderno I. Arquitectónica. *Quién: Revista de Filosofía Personalista*, 1, 9-27.

Burgos, Juan Manuel (2015b). El personalismo ontológico moderno II. Claves antropológicas. *Quién: revista de Filosofía Personalista*, 2, 7-32.

Burgos, Juan Manuel (2017). *Antropología: una guía para la existencia*. 6ª ed. revisada y ampliada. Madrid: Palabra.

Burgos, Juan Manuel (Ed.) (2018). La vía de la experiencia o la salida del laberinto. Madrid: Rialp.

Burgos, Juan Manuel (2020). ¿Qué es el personalismo integral? *Quién: Revista de Filosofía Personalista*, 12, 9-37

Crosby, John F. (2019). *The Personalist of John Paul II*. Steubenville: Hildebrand Press.

Guerrero, Alberto (2001). El lugar de las virtudes en la teoría de la persona de Karol Wojtyła. *Scripta Fulgentina: Revista de Teología y Humanidades* 11(21-22). 57-85.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5781722.pdf>

Guzowski, Krysztof (2007). El personalismo de comunión de Karol Wojtyła. In J. M. Burgos (Ed.), *La filosofía personalista de Karol Wojtyła* (pp. 195-209). Madrid: Palabra.

Jonge, Jan de (2012). *Rethinking Rational Choice Theory: A Companion on Rational and Moral Action*. New York: Palgrave Macmillan.

Juan Pablo II (1981). *Encíclica 'Laborem exercens'*, sobre el trabajo humano. Madrid: Palabra.

https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens.html

Juan Pablo II (1993). *Encíclica 'Veritatis Splendor'*, sobre la moral cristiana. Madrid: Palabra.

https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_06081993_veritatis-splendor.html

Levin, Jonathan; Milgrom, Paul (2004). "Introduction to *Choice Theory*".

<https://web.stanford.edu/~jdlevin/Econ%20202/Choice%20Theory.pdf>

Levinas, Emmanuel (1999). *Alterity and Transcendence*. New York: Columbia University Press.

Löwe, Can Laurens (2021). *Thomas Aquinas on the Metaphysics of the Human Act*. Cambridge: Cambridge University Press.

MacIntyre, Aladair (1999). *Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues*. Chicago: Open Court.

McInerny, Ralph (1992). *Aquinas on Human Action: A Theory of Practice*. Washington, D.C.: Catholic University of America Press.

Melé, Domènec; González Cantón, César (2015). *Fundamentos antropológicos de la dirección de empresas*. Pamplona: Eunsa.

Melé, Domènec (1992). *Economía y empresa al servicio del hombre. Mensajes de Juan Pablo II a los empresarios y directivos económicos*. Pamplona: Eunsa.

Melé, Domènec; Chinchilla, M. Nuria; López Jurado, Marta (2019). The "Freely Adaptive System". Application of this Cybernetic Model to an Organization Formed by Two Dynamic Human Systems. *Philosophy of Management*, 18(1), 89-106.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s40926-018-0098-x>

Melé, Domènec (2020). *Business Ethics in Action. Managing Human Excellence in Organizations*. 2nd Edition, Revised and Extended (2nd ed.). London: Red Globe Press.

Melé, Domènec (2020). *Valor humano y cristiano del trabajo. Enseñanzas de S. Juan Pablo II*. Pamplona: Eunsa.

Muszalski, Hernán (2014). El objeto formal de la vis cogitativa en Santo Tomás de Aquino. *Sapientia*. 70(235), 75-102.

<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/objeto-formal-vis-cogitativa.pdf>

Pérez López, Juan Antonio (1974a). *Organizational Control Theory. A Formal Approach*. Working Paper WP, n°4. Madrid: IESE Business School.

Pérez López, Juan A. (1974b). *Organizational Theory. A Cybernetic Approach*. Working Paper WP, n°5. Madrid: IESE Business School.

Pérez López, Juan Antonio (1974c). *Anthropology and Sociology. A Cybernetic Approach*, Working Paper WP, n°6, Madrid: IESE Business School.

Pérez López, Juan Antonio (1990). I am the Boss. Why should I be Ethical?. In Enderle, George; Almond, Brenda; Argandoña, Antonio (Eds.). *People in Corporations. Ethical Responsibilities and Corporate Effectiveness*. Dordrecht: Kluwer.

Pérez López, Juan Antonio (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal*. Madrid: Rialp.

Pérez López, Juan Antonio (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid: Rialp.

Pérez López, Juan Antonio; Chinchilla, María Nuria (1995). *La mujer y su éxito*. Barcelona: Folio.

Pérez López, Juan Antonio (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Deusto: Bilbao.

Reekie, W. Duncan (2004). Interpreting Caritas. Did Frank Knight and Ludwig von Mises get it wrong?. *Quarterly Journal of Austrian Economics*. 7(2), 47-69.

<https://doi.org/10.1007/s12113-004-1046-2>

Rosanas, Josep M^a (2008). Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival. *Journal of Business Ethics*, vol. 78(3), 447-462.

<https://www.jstor.org/stable/25075622>

Rosanas, Josep M^a (2006). ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE* (September), 38-42.

Rosanas, Joseph M^a; Velilla, Manuel (2003). Loyalty and Trust as the Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 49-59.

<https://www.jstor.org/stable/25075622>

Sokolowski, Robert (2000). *Introduction to Phenomenology*. New York: Cambridge University Press.

Sokolowski, Robert (2008). *Phenomenology of the Human Person*. Cambridge University Press, New York.

Smith, David Woodruff (2018). “Phenomenology”, en Zalta, Edward N. (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <https://plato.stanford.edu/archives/sum2018/entries/phenomenology/>.

Von Hildebrand, Dietrich (2014). *La idea de la Acción Moral*, Encuentro, Madrid.

von Mises, Ludwig (2007). *Human Action: A Treatise on Economics*, Liberty Fund, Indianapolis.

Williams, Thomas D. ; Bengtsson, Jan Olof (2022). Personalism. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/personalism/#IntSub>.

Wilson, George; Shpall, Samuel (2016), “Action” en Zalta, Edward N. (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, <https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/action/>>

Wojtyła, Karol (1969). *Amor y responsabilidad*. Madrid: Palabra.

Wojtyła, Karol (1969), *Persona y acción*, BAC, Madrid.

Wojtyła, K. (1997). *Mi visión del hombre. Hacia una nueva ética*. Madrid: Palabra.

Wojtyła, K. (1998). La persona: sujeto y comunidad. In K. Wojtyła. *El hombre y su destino*. Madrid: Palabra.

Zouboulakis, Michel S. (2001). From Mill to Weber: the Meaning of the Concept of Economic Rationality. *The European Journal of the History of Economic Thought*. 8(1), 30-41.

<https://doi.org/10.1080/09672560010015431>

