Dirigir empresas desde el humanismo personalista

Apostar por un modelo humanista no es nostálgico ni idealista. Es una forma realista de construir organizaciones más sostenibles, más justas y más coherentes con quienes las integran.

11 de abril de 2025

La presión por los resultados, la digitalización acelerada y la cultura del rendimiento están llevando a muchos directivos a una paradoja incómoda: cuanto más eficientes son sus

©IESE Business School

empresas, más frágiles se sienten sus equipos. El profesor del IESE Domènec Melé, tras años de investigación y reflexión, propone en su libro *Fundamentos para una empresa humanista centrada en la persona* un cambio radical de paradigma. Propone dejar atrás la visión tecnoeconómica dominante y adoptar una perspectiva humanista personalista, donde la persona no sea un medio para el beneficio, sino su origen, centro y fin.

De la "mano de obra" al talento instrumental, y más allá

El recorrido histórico que plantea Melé muestra cómo ha ido cambiando la manera de concebir la persona dentro de la empresa. Desde los gremios medievales, donde el trabajo era vocacional, comunitario y artesanal, hasta la Revolución Industrial, que redujo al trabajador a mera "mano de obra". Ya en el siglo XX aparecieron nuevas nociones como "productores" o "recursos humanos". Si bien el lenguaje ha evolucionado hacia términos como "talento" o "colaboradores", la visión instrumental persiste. Tanto así que se invierte en las personas porque son "el mayor activo" o "capital humano".

Melé recuerda que reducir a las personas a simples recursos es algo que a nadie le gustaría. “Tenemos nombre y apellido, que indican nuestra singularidad y dignidad", afirma. El problema de tratar a las personas como recursos es reducirlas a meros instrumentos o activos, aquello deshumaniza la relación laboral. Aunque se use un lenguaje más amable, muchas veces se mantiene una visión funcional e instrumental de las personas.

El enfoque del humanismo personalista

El enfoque humanista propuesto se nutre de la filosofía personalista que incluye una reflexión profunda sobre la persona humana. No se trata simplemente de tratar bien a las personas por conveniencia, sino de reconocer su dignidad intrínseca y su capacidad de crecimiento. Según Melé, la ética empresarial no debe limitarse a evitar malas prácticas o reforzar la reputación corporativa, sino que debe ser una guía para la excelencia humana. La empresa, desde esta óptica, se entiende como una comunidad de personas que cooperan para alcanzar un fin compartido.

Ese fin es el bien común, entendido no como interés general ni como la agregación de beneficios individuales, sino como el conjunto de condiciones que permitan el florecimiento humano. El bien común incluye un entorno basado en relaciones humanas auténticas, que

©IESE Business School

reconozca la dignidad del trabajo y favorezca el crecimiento personal. Ello ha de contribuir a crear una cultura de confianza y voluntad de cooperación.

¿Y qué pasa con los beneficios?

Asumir una mirada humanista no significa renunciar a los beneficios. Los beneficios son importantes, y mucho, pero no se ven como el fin supremo de la empresa, sino como un medio para que la empresa contribuya a su propio bien y al bien común de la sociedad.

La contribución al bien común da legitimidad moral a la empresa y no se opone a unos buenos resultados; más bien al contrario. En la medida en que la empresa se fundamenta en el humanismo personalista genera confianza, sentido de pertenencia y favorece la iniciativa, factores que impactan positivamente en la cuenta de resultados.

Pero la razón principal para adoptar esta propuesta no es económica, sino ética. Dirigir empresas de este modo implica ejercer la responsabilidad y cultivar la virtud. "Tratar bien a las personas no es un medio para mejorar resultados. Es un fin en sí mismo. Si se hace bien, los resultados vienen por añadidura, como la felicidad que llega cuando uno se entrega con generosidad", concluye Melé.

La Fageda, un caso de éxito del humanismo personalista

Con más de 40 años de historia, La Fageda nació con el propósito de ofrecer trabajo a personas con discapacidad mental en la comarca de la Garrotxa (Girona). Desde entonces, esta cooperativa ha demostrado que es posible combinar la excelencia empresarial con una vocación social. Su actividad, centrada en la elaboración de yogures, helados y mermeladas, es un ejemplo tangible de cómo una empresa puede situar a la persona en el centro sin renunciar a la eficiencia ni a la calidad.

La Fageda encarna muchos de los elementos básicos del humanismo personalista que propone Melé: un respeto extremo por las personas y por la dignidad de su trabajo, en el que cada persona cuenta, con una doble mirada en los aspectos económico y sociales que contribuyen al bien de la empresa. En un estudio sobre esta empresa, Melé, junto con el también profesor del IESE Iñigo Gallo, señala que el marco humanista-personalista es más comprehensivo que otros enfoques presentados en la literatura, basados exclusivamente en

©IESE Business School

la justicia, los derechos humanos o la ética del cuidado.

Aunque La Fageda puede parecer un caso singular, sus principios son universales. No se trata de un modelo reservado únicamente a empresas sociales, sino de una invitación a repensar la empresa desde la persona en cualquier sector o contexto.

A veces cuesta encontrar tiempo para reflexionar sobre la naturaleza y propósito de la empresa, pero no es una pérdida de tiempo. Por el contrario, es una necesidad para aquellos que aspiran a dirigir con calidad humana y ejercer un liderazgo con impacto. *Fundamentos para una empresa humanista centrada en la persona* puede ayudar a tal reflexión.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE

Liderar con humor, dignidad y respeto

¿Cómo sería el mundo si…? 10 preguntas para construir un futuro más ético

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School