

# Una mirada personalista a los sistemas humanos. Bases antropológicas para humanizar las organizaciones

*A personalist view of human systems.  
Anthropological bases to humanize organizations*

---

ANTONIO M. SASTRE\*

**Resumen:** El presente escrito pretende entablar un diálogo con el concepto de sistema, una noción que ha entrado con profusión en la consultoría y en la reflexión sobre la actividad empresarial. El objetivo es esclarecer qué conecta el enfoque sistémico y la noción de sistema con una mirada personalista sobre las organizaciones para, desde ahí, obtener algunas claves que nos permitan conseguir entornos organizacionales más humanos, en los que las personas puedan trabajar y desarrollarse de una forma más plena.

Se analizará el concepto de sistema en el contexto de las ciencias naturales y sociales. La gran cuestión es hasta qué punto es lícito extender el enfoque sistémico no solo a los entes naturales, sino a las realidades humanas, entre las cuales están, obviamente, las organizaciones. Se verá, sobre la base del pensamiento de autores como Zubiri y Polo, que efectivamente los grupos humanos pueden ser vistos como una cierta clase de sistemas, caracterizados por la apertura y la libertad. La plenitud para las organizaciones y los equipos, así entendidos, está en la plena realización de sus miembros y de sus relaciones, estado que nunca termina de alcanzarse del todo y que se conoce como integración. Un sistema crece, pues, cuando crece en integración. Los valores del diálogo y el encuentro hacen crecer la integración. En consecuencia, los valores del encuentro, propios del personalismo y la antropología dialógica, hacen que un sistema crezca hacia su plenitud como tal.

**Palabras clave:** enfoque sistémico, antropología dialógica, valores del encuentro, pensamiento relacional, integración.

**Abstract:** The present work aims to engage in a dialogue with the concept of the system, a notion that has become ubiquitous in consulting and in the understanding business endeavors. The goal is to clarify the connection between the systemic approach, the notion of system

---

\* Universidad Francisco de Vitoria, Madrid. E-mail: a.sastre@ufv.es

itself, and a more personalist vision of organizations and thus gain an insight into the creation of more human organizations in which people can work and grow in a more fulfilling way.

This paper will analyze the concept of systems within the context of the natural and social sciences. The principal question is to what point is it legitimate to extend the systemic approach not only to natural elements but to human reality itself, which obviously includes human organizations. We shall see, based on the thinking of authors such as Zubiri and Polo, that, in effect, human groups can be viewed as a type of system, characterized by openness and liberty. The richness of organizations and teams, so understood, lies in the full realization and thriving of individual members and their relationships and that state, never fully achieved, which may be called integration. A system grows when it enhances its own integration. The values of dialogue and encounter produce integration. Consequently, the values of encounter, proper to personalism and dialogical anthropology, make a system grow towards its full realization as such.

**Keywords:** systemic approach, dialogic anthropology, values of encounter, relational thought, integration.

Recibido: 9-3-2020  
Aceptado: 18-6-2020

---

## 1. Una primera aproximación a la mirada sistémica

### 1.1. Justificación, enfoque y objetivos de este artículo

Hay en la sociedad un deseo creciente de contar con organizaciones y empresas más humanas, que pongan en el centro de su actividad y sus objetivos a la persona, y no la simple maximización del beneficio<sup>1</sup>. Ahora bien, cuando se habla de poner al ser humano en el centro de la actividad empresarial, normalmente se contempla a la persona desde un punto de vista individual, con unos derechos y un deseo de plenitud que no se deben pasar por alto. Es una perspectiva valiosa y justa –porque la persona está investida de una especial dignidad que hace de ella un fin y no un mero medio–, y el propósito que perseguimos en este artículo es completarla con lo que creemos más definitorio de *la persona*: esta es, sobre todo, *relación*. Poner en el centro a la persona es poner en el centro la *relación*. Para alcanzar este objetivo nos situamos en la estela de aquellas corrientes filosóficas que en el último siglo han ahondado en la relación como lo más genuino del ser humano: el personalismo y el pensamiento dialógico.

Desde este ángulo, queremos entablar un diálogo con una noción que ha entrado con profusión en la consultoría y en la reflexión sobre la actividad empresarial: el concepto de sistema. El primer objetivo de este escrito es esclarecer qué conecta el enfoque sistémico y la noción de sistema con una mirada personalista y dialógica a las organizaciones. En el fondo, adoptar un enfoque sistémico no es algo extraño a un planteamiento personalista y dialógico desde el momento en que lo que llamaríamos una *empresa centrada en la persona* (en adelante, ECP) es, como hemos sugerido, una empresa que pone el foco en las relaciones, las cuales tejen una tupida red que es en lo que consiste materialmente un sistema.

Un objetivo ulterior, que en este artículo no abordaremos, sería extraer de este diálogo con la noción de sistema algunas claves que nos ayuden a comprender, diagnosticar y acompañar a equipos y organizaciones en sus procesos de transformación.

Y como en la noción de sistema aplicada a las realidades humanas late el riesgo de despersonalizar al ser humano convirtiéndolo en un sim-

---

<sup>1</sup> El autor ha desarrollado este artículo como miembro del equipo de investigación de la Cátedra Irene Vázquez “Empresa centrada en la Persona”, unidad de investigación del IDDI de la UFV. Nuestro agradecimiento a los otros miembros del equipo: Susana Alonso, Sonia González, Ángel Barahona, José Ángel Agejas, Álvaro Abellán e Iñaki Vélaz.

ple elemento de una realidad mayor; intentaremos salvar todo lo valioso que nos ofrece la noción de sistema, liberándola al mismo tiempo de posibles adherencias o interpretaciones que no respeten la naturaleza específica de las personas y de su vida en sociedad. De hecho, como fruto de este diálogo con el pensamiento personalista, que es nuestro marco de referencia, la visión sistémica resulta claramente enriquecida y humanizada.

### 1.2. La noción de sistema en las ciencias naturales y sociales

Es un hecho que en el ámbito de las ciencias naturales se ha consolidado un punto de vista sistémico, cosa que un experto en Filosofía de la ciencia como Mariano Artigas acoge como una buena noticia: “Por vez primera en la historia, disponemos de una cosmovisión científica que es completa y rigurosa. La imagen actual de la naturaleza no es completa en el sentido de que nada quede por descubrir; sin embargo, es completa en otro sentido más interesante: se extiende a todos los niveles, desde el microfísico hasta el astrofísico, pasando por el geológico e incluyendo el nivel más importante de todos, el de los vivientes. Además, no solo conocemos muchas leyes en cada nivel, sino también leyes que relacionan unos niveles con otros. La naturaleza se nos muestra como un verdadero sistema que abarca niveles de organización progresiva, de tal manera que los superiores incluyen a los inferiores y los superan”<sup>2</sup>.

Artigas piensa que haber reconocido el carácter sistémico del orden natural es un paso adelante con respecto al paradigma mecanicista que había dominado la ciencia desde los inicios de la modernidad. En el núcleo de la noción de sistema se sitúa la idea de que el todo no es el simple agregado de sus partes, y es en la carencia de esta perspectiva donde reside precisamente la que considera principal falla de la cosmovisión mecanicista. Según esta, para conocer la realidad es preciso analizarla o descomponerla en sus partes más elementales, sobre la base de que las propiedades del conjunto resultan de la mera suma aritmética de las propiedades de sus componentes. Desde la perspectiva sistémica, por el contrario, un conjunto puede poseer propiedades que no se encuentran en sus componentes. Se trata de *propiedades sistémicas*, que son el resultado de las interacciones entre las partes de un todo.

De acuerdo con esta perspectiva, la ciencia actual emplea la noción de sistema para referirse tanto a entidades individuales, como a sus agru-

---

<sup>2</sup> M. ARTIGAS, “Ciencia y fe: nuevas perspectivas”, en *Scripta Theologica* 27 (1/1995), p. 287.

paciones, e incluso a su articulación en el sistema total de la naturaleza, lo que se conecta con la noción helénica de *cosmos*: “Hay una cierta ordenación en todas las cosas del mundo. A esa conexión de ordenación los griegos, sobre todo Aristóteles, la llamaban *τάξις*; y el conjunto, es decir, la unidad de todo el mundo en ese caso era el *κόσμος*; el mundo tiene esa unidad de conexión, un cierto *ἔν*, que es lo que los griegos, los estoicos en concreto, llamaron *σύστημα*, una consistencia o sistema, que es lo que quiere decir la palabra, y que en términos más generales los griegos denominaron *κόσμος*<sup>3</sup>.

Según Artigas, individualidad y unidad son las dos características principales de un sistema. “La individualidad no significa independencia total frente a las demás entidades, pero sí un cierto grado de independencia: poseer estructuración y dinamismo propios. La unidad se refiere a la integración efectiva de los componentes en el sistema, y se manifiesta tanto en la estructuración (holismo o carácter de totalidad) como en el dinamismo (cooperatividad)”<sup>4</sup>. Los *sistemas unitarios* –que son los sistemas propiamente dichos– poseen el máximo grado de integración entre sus componentes y, por ende, la máxima individualidad y unidad, con una actividad y una estructuración que son propias del sistema como tal. Es el caso de los vivientes. Existen otros sistemas unitarios que no se manifiestan a la experiencia ordinaria, tales como ciertas entidades microfísicas (átomos, moléculas, macromoléculas) que poseen una notable unidad estructural, pero suelen existir como partes de agregaciones o de sistemas mayores.

Junto a estos sistemas dotados de un alto grado de unidad, tanto en el aspecto dinámico como en el estructural, encontramos otros sistemas compuestos de sistemas unitarios y producidos por interacciones entre ellos<sup>5</sup>. Si bien poseen una cierta unidad al darse entre sus componentes relaciones de interdependencia, no son propiamente entidades individuales. Sería el caso, por ejemplo, de los llamados sistemas planetarios o de los ecosistemas.

Los componentes que integran esta segunda clase de sistemas conservan su individualidad y sus caracteres básicos; el sistema en sí posee un grado de individualidad, unidad e integración menor que en el caso de los sistemas que hemos denominado unitarios, que son los sistemas en sentido propio y pleno. A estos otros se les llama sistemas en un sentido derivado pero legítimo, pues existen relaciones estructurales que im-

<sup>3</sup> X. ZUBIRI, *Sobre la realidad*, Alianza, Madrid 2001, p. 131.

<sup>4</sup> M. ARTIGAS, *Filosofía de la Naturaleza*, EUNSA, Pamplona 2003, p. 53.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 57.

plican una cierta unidad. En este sentido derivado y analógico, el uso del término “sistema” se extiende también al ámbito de las ciencias sociales para referirse a las agrupaciones de seres humanos, en cuanto dotadas de una cierta individualidad y unidad tanto de estructura como de acción. Las organizaciones y los equipos que las integran serían, en este sentido, sistemas.

### 1.3. Conexión de la mirada sistémica con el pensamiento dialógico

Lo propio de este planteamiento, entendido como un paradigma desde el que observar y comprender el mundo, es contemplar las realidades complejas en su dimensión sistémica, atendiendo a los diversos «elementos» que las componen y a la relación de estos entre sí y con el todo; nos invita también a examinar la relación de ese sistema con otros adyacentes, superiores o inferiores. De este modo, se subraya la dimensión relacional de la realidad, dimensión esencial para la filosofía dialógica y personalista.

La noción de sistema se podría así enmarcar dentro de la concepción relacional-ambiental de la realidad defendida por autores como Alfonso López Quintás. Para este autor, la realidad tiene un “carácter relacional, constelacional, abierto”<sup>6</sup>. La realidad –dice– “tiende a conjuntarse dinámicamente en ámbitos, tramas de relaciones de gran solidez y eficiencia y, por tanto, eminentemente reales y –en consecuencia– abiertas a posibles conexiones con otras entidades, conexiones que dan lugar a modos de realidad de mayor envergadura”<sup>7</sup>. Y continúa: “Los avances de la investigación contemporánea tanto en el campo de las llamadas Ciencias de la Naturaleza como en el de las Ciencias del Espíritu han puesto de manifiesto que para entender lo que es la realidad en su constitución más íntima deben movilizarse categorías de tipo dinámico e interrelacional...”. Aunque López Quintás no la incluye explícitamente, una de estas categorías podría ser la de *sistema* o *sistematicidad*.

Con esta concepción relacional-ambiental se pretende ampliar y superar una visión objetivista o cósmica, implicada por la perspectiva mecanicista de la que se ha hablado un poco más arriba, y según la cual la realidad constaría de individuos aislados, seres perfectamente delimitados, asibles, mensurables y acotables... En definitiva, dominables o contro-

---

<sup>6</sup> A. LÓPEZ QUINTÁS, *Cinco grandes tareas de la filosofía actual*, Gredos, Madrid 1977, p. 84.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 85.

lables, como desea la mentalidad moderna, cuya principal motivación, según López Quintás, es el *ideal de dominio*.

Guillermo Echegaray –gran defensor del paradigma sistémico en el ámbito organizacional– afirma, en relación con esto, que la mirada sistémica tiene que ver con *percibir* más que con *observar*<sup>8</sup>. Al observar, el protagonismo es del sujeto, que por medio de la observación trata de captar el objeto analizándolo en todos sus detalles, con un afán de exactitud y control. Lo que suele mover al sujeto observador es justamente la voluntad de dominio. En la observación hay un sujeto que sale de sí hacia el objeto observado –persona, cosa o situación– para capturarlo, descomponerlo y, en última instancia, manipularlo. Al percibir, por el contrario, el sujeto se abre a la realidad y se deja invadir por ella. Dicho en pocas palabras, la observación es captura y la percepción es apertura. Esto implica abandonar la pretensión de control característica de la observación. Y hay una diferencia más: mientras que al observar el sujeto fija su atención en el objeto tratando de escrutarlo con minuciosidad, la percepción se abre también a la periferia o contexto del objeto, fijándose en el conjunto más que en los detalles. Al percibir miramos un objeto, persona o situación contemplando al mismo tiempo todo el entramado de conexiones que lo vinculan o relacionan con otras realidades. Se observan objetos; se perciben relaciones. Percibir es lo propio de la mirada sistémica. Una mirada atravesada por una actitud dialógica, y que debe ser educada y entrenada.

## 2. En qué sentido hablamos de sistemas humanos

### 2.1. Significado originario del término sistema

La gran cuestión es hasta qué punto es lícito extender el enfoque sistémico no solo a los entes naturales, sino a las realidades humanas, entre las cuales están, obviamente, las organizaciones. Responder a esto implica delimitar antes qué es un sistema, sin más. El término *sistema* (sÚsthma) se refiere etimológicamente a aquello ‘que está puesto o se presenta junto’ (*syn* es un adverbio que quiere decir ‘junto, juntamente’; *hístemi* es un verbo que como verbo transitivo significa ‘colocar’, ‘poner’, y como intransitivo ‘ponerse, colocarse, presentarse’; todo ello se completa con el sufijo *-ma*, que se usa para formar sustantivos que designan el resultado de una determinada acción: así, *teorema* es el ‘resultado o

<sup>8</sup> G. ECHEGARAY, *Empresas con alma, empresas con futuro. Una mirada sistémica a las organizaciones*, Ediciones Pirámide, Madrid 2017, p. 50.

efecto de ver' y *poema* el 'resultado o efecto de hacer o crear'). La palabra *sistema*, por tanto, en su sentido originario, subraya justamente la unidad, conexión o entrelazamiento de varios elementos o entidades que se presentan juntos.

Artigas destaca también las ideas de correlación, orden, conexión, encadenamiento, composición, ajuste y armonía como los matices más propios de la noción de *sistema*. El término, en este sentido, se usa para designar: "Un conjunto de reglas o principios enlazados entre sí (por ejemplo, un sistema de gobierno); una combinación de cuerpos y movimientos que, siendo diferentes, forman un todo (por ejemplo, el Sistema Solar); un conjunto de órganos o partes similares que concurren a una misma función (por ejemplo, el sistema nervioso). En general, toda serie, ordenamiento, sucesión, es un sistema (político, filosófico, métrico)"<sup>9</sup>.

## 2.2. Definición de sistema humano

Al hablar de "sistemas humanos" nos referimos, pues, en principio, a determinadas agrupaciones o conjuntos de personas en los que se puede reconocer –como en los sistemas que encontramos en el ámbito de las ciencias naturales– una unidad de estructura y de acción. Como admite Artigas, "la noción de 'sistema' es tan general que puede aplicarse, de algún modo, a cualquier conjunto cuyos componentes estén relacionados"<sup>10</sup>. Así, en definitiva, un sistema humano es un conjunto de personas conectadas e interrelacionadas que posee una cierta unidad e individualidad que se manifiesta también en su acción.

## 2.3. La persona como sistema

No obstante, también la persona en sí –y no solo los agrupamientos de personas– puede considerarse como un sistema. Zubiri, el autor que quizá más ha desarrollado este planteamiento, define a la persona como un 'sistema estructural de notas de carácter sustantivo'<sup>11</sup>. La persona, individualmente considerada, sería precisamente un "sistema humano". Lo que llama "notas" es todo un conjunto de propiedades, cualidades, facultades, partes constitutivas, etc. Ahora bien, un ser –en este caso, la persona– no es el mero agregado, yuxtaposición o ramillete de esas notas; es una multitud de notas formando una unidad. Una persona es

<sup>9</sup> M. ARTIGAS, *Filosofía de la Naturaleza*, cit., pp. 51-52.

<sup>10</sup> *Ibid.*, p. 52.

<sup>11</sup> X. ZUBIRI, *Sobre el hombre*, Alianza, Madrid 1986, p. 43.



un conjunto de propiedades, facultades y dimensiones estructuradas formando una inseparable unidad: una constelación de dones.

Cada nota está articulada con todas las demás; cada nota es *nota-de* todas las demás. Xosé Manuel Domínguez pone un ejemplo muy clarificador: la sexualidad<sup>12</sup>. Se ve muy bien cómo esta nota afecta a todas las demás y al todo, “tiñendo” todo el sistema. La sexualidad no es una nota más junto con otras notas, sino que es una nota-de cada una de las demás y del conjunto. La persona, por eso, no tiene sexo, sino que es sexuada; es sexuada su intelección, su afectividad, su forma de relacionarse, etc. La sexualidad afecta y tiñe el todo y cada una de sus partes, cada una de las demás notas que posee la persona.

#### 2.4. Los grupos humanos como sistemas

Domínguez parte de la concepción zubiriana de la persona como sistema sustantivo de notas o –como él mismo dice– “constelación de dones”, y pasa a considerar la realidad de aquellas agrupaciones o comunidades que forman las personas conviviendo e interactuando, fundamentalmente el matrimonio y la familia. La premisa sobre la que se asienta su argumentación es que “todo *nosotros*, por ser personal, tiene siempre las mismas características de la persona”<sup>13</sup>. Se podría entender cada una de estas comunidades como una “persona de personas”<sup>14</sup>. Domínguez toma esta idea de Emmanuel Mounier: “El vínculo de la persona con la comunidad es tan orgánico que se puede decir de las verdaderas comunidades que son, realmente y no de forma figurada, *personas colectivas*, *personas de personas*. Todo lo que hemos dicho de la persona, transpuesto, puede ser dicho también respecto a la comunidad, la cual no es la suma de los individuos que engloba, como tampoco una persona es la suma de personajes interiores que la pueblan”<sup>15</sup>. Las características de la persona –unidad, carácter dinámico y apertura– serían como el sello que la persona imprime en los *nosotros* fundados por ella<sup>16</sup>; básicamente, matrimonios y familias –de los que en sentido pleno y propio puede de-

<sup>12</sup> X. M. DOMÍNGUEZ, *Antropología de la familia. Persona, matrimonio y familia*, BAC, Madrid 2007, p. 110.

<sup>13</sup> *Ibid.*, pp. 9-10.

<sup>14</sup> X. M. DOMÍNGUEZ, “Causación personal en familia: aprender a ser y vivir como persona”, en *Acontecimiento: órgano de expresión del Instituto Emmanuel Mounier*, 122 (2017), pp. 48-51.

<sup>15</sup> E. MOUNIER, “Revolución personalista y comunitaria”, en *El personalismo. Antología esencial*, Sígueme, Madrid 2002, p. 91.

<sup>16</sup> X. M. DOMÍNGUEZ, “Causación personal en familia: aprender a ser y vivir como persona”, *ibid.*, p. 49.

cirse que son comunidades–, pero también *equipos* y *organizaciones*, en los que de alguna manera se manifestarían dichos rasgos:

- *Unidad e identidad*, resultado de poseer una estructura ontológica que consiste en ser una constelación de dones.
- *Carácter dinámico*, propio de una realidad no acabada o cerrada que es tarea para sí misma y que ha de encontrar el camino hacia su *plenitud*.
- *Apertura* hacia las otras realidades, en las cuales necesita apoyarse para realizar la tarea que es ella misma. Es un ser *desde, con y para* los otros.

Un equipo –uno de los *nosotros* que surgen del encuentro permanente y la interacción entre una pluralidad de personas– sería, pues, una *constelación de dones*, un “sistema humano”. En primer lugar, los dones que cada uno aporta y que hacen que unos y otros se enriquezcan mutuamente. En segundo lugar, aquellas riquezas que nacen no de lo que cada cual aporta a la relación, sino *de y en* la relación misma. Estos dones, cualidades o propiedades que emergen del acontecimiento del encuentro son “bienes relacionales” y pueden también considerarse “propiedades del sistema”. Son esos “bienes que no pueden ser ni producidos ni consumidos, ni por tanto adquiridos de modo solitario por un solo individuo, porque dependen de las modalidades de las interacciones con los otros y pueden disfrutarse solo si se comparten”<sup>17</sup>. No serán necesariamente de la misma intensidad y hondura que los compartidos en el seno de la familia y la amistad, pero en todo caso tienen un inmenso valor. Y lo que se dice de los equipos es lo mismo que sucede, a mayor escala, en una organización.

## 2.5. El “entre”

A esta riqueza del sistema es a lo que alude una expresión clásica en el pensamiento personalista y dialógico: el “entre” (M. Buber). Es ese “lugar específico de la relación como una realidad *sui generis* no reducible a las acciones y reacciones de los entes vinculados. En el caso de los hombres, los posibles *entres* presentan una cierta realidad con reglas propias que realmente se encuentra, por un lado, entre los hombres y, por otro, envolviéndolos, de tal forma que los distintos tipos de relacio-

---

<sup>17</sup> S. ZAMAGNI, *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico*, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales “Francisco de Vitoria” y Unión Editorial, Madrid 2006, p. 57.

nes, en sí mismas consideradas, influyen entre los hombres que entran en relación”<sup>18</sup>.

La realidad casi inasible de ese “entre” puede comprenderse mejor a la luz de las páginas en que C. S. Lewis describe la experiencia de la amistad: “Lamb dice en alguna parte que si de tres amigos (A, B y C) A muriera, B perdería entonces no solo a A, sino ‘la parte de A que hay en C’, y C pierde no solo a A, sino también ‘la parte de A que hay en B’. En cada uno de mis amigos hay algo que solo otro amigo puede mostrar plenamente. Por mí mismo no soy lo bastante completo como para poner en actividad al hombre total, necesito otras luces, además de las mías, para mostrar todas sus facetas. Ahora que Carlos ha muerto, nunca volveré a ver la reacción de Ronaldo ante una broma típica de Carlos. Lejos de tener más de Ronaldo al tenerle solo ‘para mí’ ahora que Carlos ha muerto, tengo menos de él”<sup>19</sup>.

Sucede con las personas como con las cuerdas de una guitarra<sup>20</sup>. Al pulsar sobre una, comienzan a vibrar también las otras, sacando de ellas unos determinados armónicos. Pues bien, este grupo de tres amigos (A-B-C) sería un sistema, en el que las reacciones de uno que solo afloran en sus interacciones con cualquiera de los otros dos o con ambos serían notas o propiedades del sistema, es decir, dones o riquezas que de ningún modo existen fuera del sistema, sino que se generan dentro de él, en esa esfera común a los tres que se relacionan pero que sobrepasa el campo propio de cada uno<sup>21</sup>. Esa esfera es el “entre”.

## 2.6. Los sistemas humanos como sistemas abiertos y libres

También para Leonardo Polo la persona es una realidad sistémica en cuanto integrada por una serie de factores distintos tales que “al modificarse uno se modifican los demás”<sup>22</sup>. Además, Polo ha reflexionado hondamente acerca de dos notas características de la realidad humana entendida como sistema: apertura y libertad. Para Polo, el ser humano es, pues, un sistema abierto y libre.

Un sistema cerrado es un sistema que o está en equilibrio o aspira a él, y que solo reacciona cuando ese equilibrio se ha roto, para intentar

<sup>18</sup> A. ABELLÁN-GARCÍA BARRIO, *Crítica, fundamentos y corpus disciplinar para una teoría dialógica de la comunicación*, Fundación Universitaria Española, Madrid 2012, p. 102.

<sup>19</sup> C. S. LEWIS, *Los cuatro amores*, Rialp, Madrid 2005, p. 73.

<sup>20</sup> Ejemplo de Xosé Manuel Domínguez.

<sup>21</sup> M. BUBER, *Qué es el hombre*, Fondo de cultura económica, México 2001, p. 147.

<sup>22</sup> L. POLO, *Quién es el hombre. Un espíritu en el mundo*, Rialp, Madrid 1993, p. 67.

restaurarlo. Por el contrario, “el hombre es un sistema abierto; no un sistema en equilibrio, sino un sistema que en el tiempo no alcanza nunca su equilibrio. En la terminología actual, un sistema en equilibrio se llama «homeostático», y esto significa que, si pierde su equilibrio en virtud de un estímulo, intenta restablecerlo con una respuesta”<sup>23</sup>. “Como sistema abierto que es, el hombre tiende a más, está embarcado en el proyecto de sí mismo, de acuerdo con el cual llegará a un óptimo. Pero ese óptimo no está dado en el tiempo y, en rigor, no es homeostático. Es una profunda equivocación, que a veces nos ronda la cabeza, que el hombre debe contentarse con aspirar a la homeostasis. Esto es recortar el carácter sistémico del hombre. El hombre es intrínsecamente perfectible y el único equilibrio que le conviene es dinámico, tendencial, no estático”<sup>24</sup>. Lo propio de un sistema abierto es, usando las palabras de Polo, *ser más* y no *ser ya*<sup>25</sup>. Este carácter abierto del sistema humano –añadimos– no lo recibiría de sus dimensiones somática y psíquica, que funcionan de acuerdo con mecanismos homeostáticos, sino de *nous*, el espíritu, que se caracteriza precisamente por su apertura y descentramiento.

Un sistema cerrado da de sí lo que da de sí. En él, una vez identificados todos sus elementos y conocidas sus condiciones iniciales y propiedades, es posible predecir cómo será su evolución, como en el caso de una máquina cualquiera, un coche, por ejemplo. La persona es, por el contrario, un sistema abierto, cuya posibilidad de crecimiento es ilimitada. Es a lo que Domínguez se refiere como “carácter dinámico” del sistema humano (*vid. supra*). “La característica de un sistema abierto es que las relaciones entre sus elementos son cada vez más intensas e integradas”<sup>26</sup>.

La segunda característica de la persona vista como realidad sistémica es la libertad. Esta implica que la dirección de crecimiento de un sistema no está predeterminada de antemano y que puede haber tanto crecimiento como decrecimiento<sup>27</sup>. Falta definir qué se entiende por desarrollo o crecimiento de un sistema, cosa a la que, siguiendo los planteamientos de Polo, nos referiremos más adelante, pero de momento esto basta para comprender que un sistema libre es aquel que posee la capacidad de optar por caminos variados de desarrollo, o incluso por no crecer.

<sup>23</sup> *Ibid.*, pp. 115-116.

<sup>24</sup> *Ibid.*, p. 116.

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 123.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 123.

<sup>27</sup> J. V. ORÓN, “Leonardo Polo’s integrative dynamic as a philosophical framework for understanding neuroscience” en *Journal of Polian Studies*, n° 2 (2015), p. 119.

Y –haciendo la misma extrapolación que hace un momento– puesto que “todo *nosotros*, por ser personal, tiene las mismas características de la persona”, si la persona es un sistema abierto y libre, también las agrupaciones y comunidades formadas por personas poseerán las características de apertura y libertad.

### 2.7. Bondades y límites del enfoque sistémico en el ámbito humano

Estas dos características de los sistemas humanos, y en particular la libertad, tienen importantes repercusiones en relación con lo que puede dar de sí el planteamiento sistémico cuando estamos hablando de agrupaciones de personas. “Las ciencias humanas se ocupan de problemas en los que intervienen las dimensiones espirituales, porque se encuentran implicadas acciones racionales dirigidas hacia fines y, por consiguiente, interviene la libertad”<sup>28</sup>. La consecuencia más inmediata de esta implicación de la libertad en los asuntos que estudian las ciencias humanas es que “las leyes que conseguimos en esas ciencias no tienen la fiabilidad propia de la ciencia experimental. *Cuando interviene la libertad, no existen reglas fijas y, por ende, no se pueden realizar experimentos repetibles, no se pueden formular leyes constantes, y tampoco predecir el futuro utilizando leyes fijas que no existen*”<sup>29</sup>.

Por consiguiente, cuando en el contexto del estudio de las dinámicas que se dan dentro de los grupos humanos se habla de “leyes sistémicas” –e, incluso, se plantea la existencia de unas *leyes* concretas: pertenencia, orden, equilibrio entre el dar y el recibir–, en realidad se está constatando que en algunas situaciones se dan ciertos patrones o regularidades, aunque, en rigor, no podamos atribuirles el carácter de universalidad y necesidad que es esencial a eso que en ciencia se denomina “ley” en sentido fuerte. Se les podría llamar precisamente así, *patrones* o, quizá, postulados o *principios* sistémicos, para no atribuirles más que el carácter de hipótesis puestas en juego para ayudarnos a estudiar un determinado fenómeno, y no comprometernos con su verdad o validez absolutas.

Al proceder así, no se estaría haciendo otra cosa que introducir un *modelo ideal*, esto es, una construcción teórica que se reconoce como una simplificación y como una traducción incompleta de la realidad que estudiamos, pero que nos ayuda a representárnosla e investigar sobre

<sup>28</sup> M. ARTIGAS, *Filosofía de la ciencia*, EUNSA, Pamplona 1999, p. 187.

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 188.

ella<sup>30</sup>. Como dicen Iñaki Vélaz y Roberto García-Castro: “El enfoque de sistemas no pretende resolver problemas concretos de modo directo ni obtener soluciones prácticas inmediatas, sino que busca proporcionar explicaciones y formulaciones conceptuales aplicables a un extenso campo de la realidad”<sup>31</sup>.

En este caso, además de su utilidad como instrumento heurístico para tratar de comprender las dinámicas dentro de las organizaciones y equipos humanos, el modelo tendría la virtud de encajar muy bien dentro de la concepción relacional-ambiental de la realidad tan propia de la antropología dialógica. La virtud de este modelo o enfoque sistémico sería, en efecto, ayudarnos a ver interrelaciones en vez de *cosas*, patrones de cambio en vez de “instantáneas” estáticas.

### 3. Lo sistémico en las organizaciones

#### 3.1. La organización como sistema humano

Miremos, pues, las organizaciones como sistemas humanos, con sus correspondientes características. Una organización posee, en primer lugar, la unidad estructural que le confiere el ser una *constelación de notas o dones* y, en segundo lugar, el dinamismo propio de una realidad llamada a ir más allá de sí misma, *en camino hacia su plenitud*. Plenitud que está en función de la plena realización de los miembros de la organización y sus relaciones, de forma que la plenitud de cada uno de ellos no ocurre fuera del nosotros, sino desde el nosotros. Le caracterizaría, por último, la *apertura* a su entorno, a otras personas y a otras *personas de personas*.

Esta comprensión sistémica de las organizaciones es un antídoto del virus individualista que la mentalidad postmoderna fácilmente puede inocularnos haciéndonos suponer que la sociedad es una abstracción que resulta de la simple adición de individuos aislados. El riesgo es que al evitar la Escala del individualismo caigamos inconscientemente en el Caribdis del colectivismo, que convierte a la sociedad en lo único real y a los individuos, en abstracciones suyas. Decir, por ejemplo, que un sistema posee “personalidad”, “sabiduría” y “necesidades” propias no ha de confundirnos haciéndonos concebir el sistema o colectivo como una especie de ente con la misma consistencia o sustantividad que los sujetos personales, o incluso más real que estos, del cual serían meras “piezas”

<sup>30</sup> M. ARTIGAS, *Filosofía de la ciencia*, cit., pp. 200-202.

<sup>31</sup> R. GARCÍA-CASTRO e I. VÉLAZ, *Los ciegos y el elefante. Grandes visiones en dirección de empresas*, Civitas, Madrid 2011, p. 94.

o elementos. Es una forma de aludir a ese conjunto de cualidades o dones emergentes, distinto de la suma de los dones que cada miembro del sistema aporta.

Guillermo Echeagaray utiliza una metáfora análoga cuando habla del “alma” de las organizaciones. Esa alma –dice– “tiene que ver con las conexiones, con las personas, con la forma en que todo lo que pertenece a la organización está ajustado, interrelacionado y en orden”<sup>32</sup>.

O cuando decimos que, a través, por ejemplo, de un comportamiento disruptivo de uno de los miembros del sistema es la “voz” de este la que escuchamos, no es sino un modo metafórico de enfatizar que lo que tenderíamos a contemplar como un simple problema individual es la manifestación de una problemática del sistema entero que, por la compleja red de interrelaciones entre sus miembros, se expresa a través de uno de ellos.

Ver la organización como un sistema no significa que las personas que la constituyen dejen de ser ellas mismas, empastadas en una fusión aniquiladora de las diferencias y las identidades. Si las relaciones dentro del sistema son sanas, quienes lo forman se integran, sin mengua de la unidad que cada uno de ellos posee, en una unidad en cierto modo distinta de la que tiene cada uno de por sí.

### 3.2. La respectividad

La unidad y consistencia del sistema se basa en lo que Zubiri llama “respectividad”. Respectividad no es lo mismo que relación. La relación presupone co-relatos. La respectividad es previa. La cosa antes de ser relato, o sea, antes de entrar en relación, ya es respectiva. Es un momento de la constitución de cada cosa, por el cual esa cosa “mira” o remite a otras<sup>33</sup>.

Zubiri la define como ‘aquella condición interna que posee una realidad, en virtud de la cual es lo que es en cuanto está referida a otras realidades desde su propia estructura interna’. Se dice entonces que estas realidades son respectivas, están referidas unas a otras. No es que la cosa primero sea y luego se le añadan las conexiones con las demás cosas y las acciones de unas sobre otras, sino que, por el hecho de ser, está vertida hacia los demás seres y estos hacia ella. La respectividad es la versión a

---

<sup>32</sup> G. ECHEGARAY, *Empresas con alma, empresas con futuro. Una mirada sistémica a las organizaciones*, cit., p. 28.

<sup>33</sup> El término procede de *respicere*: (latín) ‘contemplar’, ‘mirar’.

las demás cosas que posee en sí misma toda realidad. Cada cosa es lo que es por su versión a las demás. Sin estar vertida a las otras cosas, no sería cada una lo que es.

Xosé Manuel Domínguez refiere una pequeña historia que nos ayudará a comprender mejor este concepto. Según las creencias zoroastrianas, cuando alguien muere, el alma del fallecido ha de comparecer en un juicio en el que, a la luz de un tapiz que el difunto ha tejido con su propia vida, se decide su destino eterno. Se cuenta que una vez se juzgó a un rey que acababa de morir. El difunto mostró lleno de orgullo un tapiz imponente y precioso. Se le preguntó si debía agradecer la ayuda de alguien en la elaboración de semejante obra, a lo que respondió que, de ningún modo, que él era un “hombre hecho a sí mismo” con mucho esfuerzo. De inmediato empezaron a aparecer unas figuras fantasmagóricas que fueron llevándose uno a uno los hilos del tapiz. Eran los espíritus de todos aquellos que le habían aportado algo en su vida al rey: sustento, crianza, educación, fe, consejo, apoyo... Al final el rey se quedó con el simple bastidor, sin un solo hilo, y hasta el bastidor le fue arrebatado, pues se le dijo que debía devolver lo que el Cielo le había dejado en préstamo al nacer. Sin hilos ni bastidor, el rey ya no era nadie y su figura se disipó como un poco de humo<sup>34</sup>.

La historia ilustra muy bien cómo el tejido de lo que cada uno somos se va confeccionando con los hilos que tantos y tantos nos van aportando. Unos, más cercanos y decisivos, empezando por nuestros padres, hermanos y demás miembros de nuestra familia; después, los amigos, formadores y maestros. También aquellos con los que trabajamos, compartiendo misión en una organización. Otros, de manera indirecta, a través de conexiones prácticamente invisibles. Somos, en definitiva, gracias a otros; lo que vamos siendo se va configurando a través de los encuentros con innumerables otros que están de alguna manera presentes en nosotros. Nadie es, pues, un yo aislado que luego opta por relacionarse con otras personas y realidades, de forma que la relación sea algo sobrevenido. Cada uno de nosotros es un *yo-tú*, en el que este *tú* está formado por innumerables otros. Cada *yo* es habitado por infinidad de *tús*. La relación no es consecutiva, sino constitutiva del ser de la persona.

En suma, este *ser-con-otros*, *ser-de-otros* y *ser-para-otros* de cada uno de los miembros de una comunidad, que es a lo que denominamos –si-

---

<sup>34</sup> Cf. X. M. DOMÍNGUEZ, *Siendo familia*, Instituto da familia de Ourense, Orense 2015, pp. 15-16.



guiendo a Zubiri– “respectividad”, es lo que le da a dicha comunidad su sistematicidad.

Por esta respectividad, cada miembro de una organización –y por eso cabe considerarla un sistema– es *miembro-de* los demás. Este *de* no se refiere a una pertenencia o vínculo físicos u ontológicos. Significa que cada uno es *de* los demás en cuanto que procede de ellos (es “desde” ellos) o es “para” ellos. Soy quien soy *desde, con y para* los otros, de la misma forma que ellos son quienes están siendo *desde, con y para mí*. *Son las posibilidades que mutuamente nos otorgamos las que nos constituyen en nuestra realidad personal*. Los otros, a través de los sistemas donde estamos insertos –no solo nuestras familias o grupos de amigos, sino también los equipos de trabajo y organizaciones–, me configuran. Los talentos y dones de cada uno se ponen en juego y se desarrollan gracias a los demás, sin los cuales, por lo tanto, una parte de lo que soy no llegaría a realizarse. No se trata de una mera influencia extrínseca ni una simple asociación para lograr mejor nuestros fines sin que quede comprometido nuestro ser personal. El encuentro con los otros es una forma de *causación personal* (Zubiri). “Toda persona en la medida en que está vertida a otra persona, está ejerciendo una causalidad cuyos modos metafísicos son precisa y formalmente amistad, compañía, consejo, etc. En la causalidad clásica, el choque, la presión, la atracción, etc., son los modos de ejercitar la causalidad física. En la causalidad personal, esos modos son amistad, compañía, apoyo, etc.”<sup>35</sup>.

### 3.3. Las organizaciones entendidas como sistemas abiertos y libres

Cuando se habla de la empresa como un sistema, se la suele presentar como un conjunto de elementos relacionados entre sí funcionalmente, de modo que cada elemento del sistema es función de otro elemento, no habiendo ninguno aislado. Dado que dicho conjunto de elementos se relaciona como un todo con su entorno, acogiendo las posibilidades que este le brinda (momento que suele denominarse *input*) y transformándolas o creando con ellas un servicio o un producto (*output*), la empresa sería un *sistema abierto*. No obstante, aquí la noción de apertura del sistema se emplea en un sentido diferente del que antes veíamos en Polo.

Lo que el lenguaje sistémico expresa con términos tan fríos, inhumanos y reduccionistas como *entradas, salidas, procesos y retroalimentación*, se puede entender en un sentido dialógico, mucho más rico y ajustado al

<sup>35</sup> X. ZUBIRI, *Sobre el hombre*, Alianza, Madrid 1986, pp. 207-208.

ser personal del hombre. Es en este punto donde estriba el mayor riesgo del planteamiento sistémico, que es llegar a ver a la persona sola y exclusivamente como un rol o función, una especie de engranaje dentro de una maquinaria.

Así, cuando en el lenguaje sistémico se habla de la empresa como un “sistema abierto”, podemos pensar en la ECP como una comunidad en cuyo seno se dan relaciones de encuentro, y que está a su vez en relación dialógica y de encuentro con su entorno (apelación-respuesta-nueva apelación, etc.). Estos sistemas abiertos son influidos por el entorno e influyen en él, toman del entorno y dan: es la *dinámica del don y el acoger*, la estructura básica de donación-acogida, que son las dos formas de la apertura de la persona a otras personas, o de una organización a su entorno. Tal apertura o diálogo constante con el entorno se despliega a través de cuatro pasos que, en palabras de Álvaro Abellán, constituyen la “anatomía del diálogo”<sup>36</sup>.

El primer paso es *escuchar* o acoger la realidad, confrontarla con nuestras pretensiones –en este caso, con la pretensión o el proyecto que vertebra la organización– para descubrir las facilidades y dificultades, las posibilidades e imposibilidades, los recursos o los obstáculos con los que hemos de contar para realizar dicha pretensión. En realidad, las posibilidades o imposibilidades son tales en función de la pretensión con que nos acercamos a la realidad.

El segundo paso es *discernir*, decidir cómo vamos a interactuar creativamente con el sistema de posibilidades que la realidad nos otorga con vistas a realizar nuestra pretensión, organizando y articulando en forma de proceso los medios y recursos de que disponemos para lograrlo.

En tercer lugar, el entreveramiento de las posibilidades que el entorno aporta con los recursos que la organización articula se materializa en una *acción creadora* o productiva de la que resulta un servicio, un producto, etc.; en definitiva, un impacto que incide a su vez sobre la realidad ampliándola o incrementándola.

Hay un cuarto momento en el que volvemos atrás para revisar los tres pasos anteriores con el fin de ir ahondando en ese diálogo creador con la realidad. Es una *reflexión* sobre los resultados de las acciones con las que se ha respondido a la previa interpelación de la realidad, confrontándolos de nuevo con la pretensión de la organización, lo que a su vez

---

<sup>36</sup> A. ABELLÁN-GARCÍA, *Fundamentos filosóficos para una empresa dialógica*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona 2018.

constituye una nueva interpelación a la que seguir respondiendo, en un proceso de crecimiento prácticamente ilimitado.

Esta “anatomía del diálogo” se superpone con la llamada “dinámica del encuentro”<sup>37</sup>, que no es en el fondo sino otra forma de referirnos al mismo proceso, pues el diálogo es una de las formas más altas de encuentro, si es que no son sinónimos.

Y si queremos humanizar o personalizar la visión sistémica de las organizaciones, no olvidemos que estas, comprendidas como sistemas humanos, tendrían los mismos rasgos que Polo atribuía a las personas individuales vistas también en su dimensión sistémica: *apertura* –en el sentido poliano de tener siempre la posibilidad de crecer o desarrollarse, sin límites– y *libertad*. Con respecto a esta última, la organización en sí vista como realidad sistémica sería libre en el sentido de poder optar por un camino de desarrollo o por otro, pero además dentro de ella interactúan infinidad de libertades, las de aquellas personas que, vistas también como sistemas, integran la organización.

### 3.4. Subsistemas humanos dentro de la organización. *Agregados, grupos, equipos*

Una organización sería, en definitiva, un sistema abierto y libre, formado por varios subsistemas, lo cual nos invita a contemplarla como un todo, cosa que la Teoría de la organización no siempre ha tenido tan claro: “La Escuela de la Administración Científica daba mayor importancia a la estructura y al desarrollo administrativo y se esforzaba en elaborar principios. Los científicos del comportamiento y las Relaciones Humanas hacían hincapié en el subsistema psicosocial y centraban su atención en la motivación, las dinámicas del grupo y factores semejantes. La Escuela Neoclásica se preocupaba por el componente técnico y los métodos para cuantificar los procesos de fijación de objetivos, control y toma de decisiones. De tal forma que cada enfoque de la administración ha prestado atención a subsistemas particulares, a veces con poco reconocimiento de la importancia del resto”<sup>38</sup>.

Desde un punto de vista práctico se necesita, ciertamente, una visión global o sistémica, de forma que no sería sensato, por ejemplo, encargar a cada área de la organización su propia planificación, para después su-

<sup>37</sup> Cf. S. GONZÁLEZ, *El poder transfigurador del encuentro en el desarrollo integral del adolescente. Una propuesta desde el método de López Quintás* (tesis doctoral), Madrid 2015.

<sup>38</sup> R. GARCÍA-CASTRO e I. VÉLAZ, *Los ciegos y el elefante. Grandes visiones en dirección de empresas*, Civitas, Madrid 2011, p. 103.

mar los resultados. No digamos nada de las consecuencias prácticas que este planteamiento puede tener en la manera de afrontar los procesos de cambio...

Junto a los mencionados subsistemas que se integran en el sistema global que es la organización, dentro de esta funcionan agrupaciones más pequeñas de naturaleza sistémica: los equipos. Es preciso distinguir, en este sentido, entre al menos tres clases diferentes de colectivos humanos: agregados, grupos y equipos.

Un *agregado* es una colección de individuos que coinciden coyunturalmente en una determinada situación, como los espectadores de una competición deportiva, los pacientes en la sala de espera del médico o tres o cuatro personas que suben en un ascensor. Un *grupo* está formado por individuos que mantienen entre sí relaciones que los hacen interdependientes y que poseen un sentido de identidad y pertenencia. De esta manera, un grupo tiene una clara dimensión sistémica que hace de él una entidad mayor que la mera suma de sus partes, un ser con personalidad y con "vida" propias, de una forma análoga a las de los individuos. Son grupos, en este sentido, un grupo-clase de alumnos en un colegio, una familia, un equipo deportivo o una comunidad religiosa. Un *equipo*, por último, es un grupo de personas que hacen confluír sus esfuerzos, competencias, habilidades y *expertise* hacia un objetivo común, de forma que todos se sienten solidariamente responsables de alcanzar dicha meta colectiva. Podría decirse que, del agregado al equipo, pasando por el grupo, se da una creciente sistematicidad e integración.

Pues bien, en el seno de una organización podemos encontrar agregados y grupos y, por supuesto, funcionan numerosos equipos de personas, de variados tamaños, con diferentes cometidos. Acompañar los procesos transformacionales de las organizaciones implica no solo ver y trabajar sistémicamente con la organización como un todo, sino también con cada uno de estos equipos.

### 3.5. Fecundidad teórica de lo sistémico

La noción de sistema podría iluminar ciertos conceptos que usamos con profusión cuando hablamos de la economía y la empresa. La idea de *bien común*, por ejemplo, se suele presentar de una forma que a lo mejor se podría interpretar en clave sistémica: el *bien común* no consiste –se dice– en la simple suma de los bienes particulares de cada sujeto del cuerpo social. Siendo de todos y de cada uno, es y permanece común,

porque es indivisible y porque solo juntos es posible alcanzarlo, acrecentarlo y custodiarlo, también en vistas al futuro.

También el concepto de *stakeholders* se puede fundamentar y comprender mejor a la luz de la noción de sistema. Es fácil identificar, en efecto, como *stakeholders* a los trabajadores de una organización, sus accionistas, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, etc., pero también lo son infinidad de otras instancias y prácticamente la sociedad entera, receptoras de muchos beneficios, materiales e inmateriales, generados por dicha organización, y también contribuidoras con muchos bienes necesarios para la subsistencia y la actividad de la misma. Las empresas están mucho más conectadas de lo que parece con otros grupos e instituciones de la sociedad, con la historia y con la vida.

#### **4. El encuentro y su influencia en el desarrollo de los sistemas humanos**

##### *4.1. ¿Cuándo podemos decir que un sistema humano se desarrolla hacia su plenitud? La integración del sistema*

De acuerdo con la antropología personalista y dialógica, la relación no es opcional; la persona no *es* primero y luego se relaciona, sino que desde el minuto uno *es en relación*. Esto es un dato. Lo que sí se elige es hacia dónde va a evolucionar esa relación, hacia una mayor o menor *integración*. Aparece aquí un nuevo concepto, de la mano de José Víctor Orón, que nos va a permitir comprender cuál es la dinámica de crecimiento propia de un sistema y cómo evaluar su plenitud y felicidad.

“Solo la relación que integra es la que hace crecer las partes a una nueva realidad integrada, por lo que, integrándose, crecen”<sup>39</sup>. Un sistema crece, se desarrolla hacia su plenitud, cuando avanza hacia la integración, y esto depende de la libertad de las personas, que no pueden elegir estar o no estar en relación –porque ya lo están–, pero sí eligen la calidad de sus relaciones.

Una organización “sana y feliz” es, pues, una organización integrada. Y lo mismo que para la felicidad del sujeto personal es necesaria la vivencia de la virtud –hasta el punto de que Aristóteles directamente las identifica–, también la organización feliz es aquella en cuyo seno se viven ciertas virtudes relacionales y dialógicas que suscitan y acrecientan

<sup>39</sup> J. V. ORÓN, “Nueva propuesta de educación emocional en clave de integración y al servicio del crecimiento”, en *Metafísica y Persona*, 16 (2016), p. 129.

el encuentro. Allí donde se viven relaciones de encuentro presididas por los valores dialógicos, crece la integración y las organizaciones avanzan hacia su plenitud. Lo propio del encuentro es hacer crecer las relaciones haciendo crecer a quienes se relacionan, llevar a la plenitud el todo haciendo ser más plenamente a cada una de las partes sin excepción. Esto es lo característico de la integración. “Integrar implica una maduración en la cual diversos aspectos y relaciones se diferencian y optimizan en la misma medida en que se ponen en relación unos con otros”<sup>40</sup>. No hay integración –sino disgregación o desintegración– cuando una parte crece sobre otra o cuando el sistema crece a costa de la plenitud de una de sus partes. O crece integral e integradamente el sistema o no se puede hablar de verdadero crecimiento. Se puede decir que “sistema” e “integración” son nociones que se exigen o esclarecen mutuamente. Cuanto más integrado, más sistemático es el sistema. Y cuanto más integrado esté el sistema, mayor plenitud e incremento en su ser alcanzarán las partes del sistema, y tanto más y mejor cumplirá el sistema su misión.

Orón desgrana muy bien qué es para un sistema la integración<sup>41</sup>:

1. La integración es la dinámica y el resultado del crecimiento.
2. Es una dinámica siempre abierta, en la que no se termina de llegar a la plenitud, sino que siempre es posible una ulterior perfección.
3. Integrar supone el crecimiento de las partes.
4. El crecimiento se realiza por la dinámica de dar y acoger.
5. El crecimiento implica nuevas posibilidades.
6. La integración salva, simultáneamente, la continuidad y la novedad. Fruto de la integración aparece algo nuevo, que no estaba ahí previamente, a la vez que crece lo que estaba previamente sin perder su original identidad.
7. Se mantiene la unidad y la diversidad. Las partes no se disuelven en el todo. La integración produce una mayor unidad y una actividad del todo crecientemente ordenada y coherente; al mismo tiempo, se da una mayor singularización o diferenciación de las partes. Cuanto más uno es el todo, más ellas mismas son las distintas partes, y viceversa.

<sup>40</sup> J. V. ORÓN, “Leonardo Polo’s integrative dynamic as a philosophical framework for understanding neuroscience”, cit., p. 114.

<sup>41</sup> *Ibid.*, p. 117 y J. V. ORÓN, “Nueva propuesta de educación emocional en clave de integración y al servicio del crecimiento”, cit., p. 130.

Integrar es, en suma, hacer crecer en unidad un todo complejo, es decir, compuesto por diversas partes, sin que estas partes distintas que lo constituyen pierdan su propia individualidad y particularidad.

Se podría conseguir también la unidad del todo, por ejemplo, fusionando o uniformizando todas esas partes constituyentes de forma que perdieran su identidad y unicidad, pero eso no sería integrar.

#### 4.2. El papel del encuentro y sus valores

Un sistema crece, pues, cuando crece en integración. Los valores del encuentro hacen crecer la integración. En consecuencia, los valores del encuentro hacen que un sistema crezca hacia su plenitud como tal. Y, como hemos dicho, no se elige estar en relación, pero sí se elige conforme a qué valores quiere uno relacionarse, si conforme a los valores del encuentro, que incrementan la integración haciendo crecer y madurar el sistema, o conforme a otros valores.

Los valores del encuentro poseen justamente una característica fundamental, que es la de integrar la *dependencia* con la *diferencia*, la unidad y cohesión del sistema con la individualización e identidad de sus componentes. Son la clave para evitar dos extremos, igualmente dañinos para una organización: un exceso de cohesión que borre toda diferencia, y una apertura tal que disuelva todos los vínculos que le dan unidad y estabilidad.

Son *valores relacionales*, que transforman y hacen crecer a las personas haciendo madurar sus relaciones. Se dividen en valores de la pertenencia y valores de la diferencia. Los valores de la dependencia (gratuidad, agradecimiento, generosidad...) son el contrapunto del individualismo, tan habitual en el mundo organizacional, y cuyo efecto es disgregar, atentando contra la unidad del sistema. Alasdair MacIntyre habla de *virtudes del reconocimiento de la dependencia*<sup>42</sup>, pues, en efecto, hacen reconocer que todos somos dependientes y *respectivos* (Zubiri), que ninguno de nosotros se construye autónomamente a sí mismo –como ilusamente había creído el rey del cuento–, que la relación con los otros nos constituye.

Pero, si las virtudes de la dependencia afianzan los lazos que cohesionan la organización, acrecentando la unidad del sistema, y ayudándonos a vivir con equilibrio nuestra pertenencia a él, no menos necesarias son las virtudes de la diferencia –como el diálogo, la escucha y el respeto

---

<sup>42</sup> Cf. A. MACINTYRE, *Animales racionales y dependientes*, Paidós, Barcelona 2001.

al otro—, que nos ayudan a relacionarnos sanamente con la diferencia, viéndola como una riqueza y no como una amenaza para el sistema. Sin estas virtudes, la unidad tiende a buscarse por el camino de la uniformización, de la disolución de las diferencias, todo lo contrario de la integración en la que se cifra la plenitud del sistema.

## 5. Sentido y alcance de los principios sistémicos

### 5.1. Valor de los principios sistémicos

Los procesos y la “vida” de los sistemas están regidos por lo que dentro del paradigma sistémico se suele denominar “principios sistémicos” o “leyes sistémicas”. Normalmente se enuncian tres: *principio de pertenencia*, *principio de orden* y *principio del equilibrio entre dar y recibir*. Nos parece interesante la propuesta de Guillermo Echegaray, que sigue a su vez la formulación que de estos principios hacen Insa Sparrer y Matthias Varga von Kibèd, sensiblemente distinta. La originalidad de esta propuesta estriba en que clasifica los principios sistémicos en principios básicos y metaprincipios, e identifica el *principio de equilibrio entre dar y recibir* o *principio de compensación* como uno de estos metaprincipios, considerándolo como el “alma” o subsuelo de todos los demás. Este es un punto muy interesante para el diálogo con el paradigma sistémico que desde la antropología personalista hemos entablado, pues para esta también ocupa un lugar central la denominada “lógica del don”, que se basa en el doble movimiento del dar y el recibir.

Sea como sea, estos principios no son evidentemente como las leyes físicas. “No hacen sino poner palabras a cosas que, de alguna manera, todo el mundo sabe”<sup>43</sup>. Echegaray insiste en que tampoco han de verse normativamente, como reglas que dictan cómo debe organizarse una empresa. Dan una cierta luz para prevenir o en su caso comprender y establecer estrategias de solución para determinadas situaciones que se presentan en las organizaciones, y que no se ha sido capaz de encauzar o corregir de otra manera. “De lo único que nos hablan es del tipo de problemas que pueden ocurrir y, cuando surgen, nos dan claves para resolverlos”<sup>44</sup>. Estos principios no hacen sino enunciar ciertas intuiciones “de sentido común” y que, tal y como estos autores reconocen, no tienen el carácter de leyes científicas, sino el de principios o máximas prudenciales que pueden ayudar a interpretar situaciones y a tomar ciertas decisiones.

<sup>43</sup> G. ECHEGARAY, *Empresas con alma, empresas con futuro. Una mirada sistémica a las organizaciones*, cit., p. 120.

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 116.



## 5.2. Los 4 principios sistémicos básicos

Los 4 principios básicos son los siguientes:

1. *Principio de afiliación*: es el principio que delimita quién es parte del sistema y quién no. En este sentido, explica o da razón de la existencia en sí del sistema, pues permite definir los límites de este, dónde empieza y dónde acaba. Y de él se deduce que todos los miembros de un sistema tienen igual derecho a formar parte de este.

Todo lo que tiene que ver con este principio tiene una gran repercusión en el sistema. Por ejemplo, un despido en una organización –aunque sea éticamente justo, jurídicamente procedente y empresarialmente oportuno– tiene siempre un notable coste sistémico. Ocasiona un gran desgaste y un coste, no solo económico, sino sobre todo relacional, y las relaciones son la vida de las organizaciones. A la luz de conceptos como el de respectividad se comprende hasta qué punto la salida de un miembro de la organización, por justificada que esté, disminuye en alguna medida, mayor o menor, a todos los demás. Como reza la célebre cita de John Donne: “Nadie es una isla por completo en sí mismo; cada hombre es un pedazo de un continente, una parte de la Tierra. Si el mar se lleva una porción de tierra, toda Europa queda disminuida, tanto si se trata de un promontorio, o la casa de uno de tus amigos, o la tuya propia”.

2. *Principio de cronología directa y principio de cronología inversa*: explican el crecimiento de un sistema (hacia adentro, en tamaño o volumen) y su propagación (expansión hacia afuera, generando nuevos sistemas dependientes del primero). Según el principio de cronología directa, *el miembro que es más antiguo en un sistema tiene cierta prioridad sobre el que ha llegado después*. Es una forma de compensar al miembro más antiguo por ceder parte de su espacio para integrar al nuevo. El principio de cronología inversa determina que, con relación a la propagación de un sistema, *el nuevo sistema tiene precedencia sobre el antiguo*. El sistema originario ayuda así al nuevo, incipiente y más vulnerable, a crecer y consolidarse.

3. *Principio de precedencia de la contribución mayor*: establece que aquellos que contribuyen desde una responsabilidad más alta –quienes están situados en una posición jerárquica más elevada– y aquellos que independientemente de su posición han tenido una influencia mayor, deben ser reconocidos.

4. *Principio de precedencia de desempeño y capacidades*: señala la importancia de que se reconozcan las competencias y el desempeño de los miembros de un sistema, lo que incrementa su motivación y su compromiso.

### 5.3. El principio de compensación

Más allá de estos principios básicos, existirían dos *metaprincipios* que están implícitos en ellos y son como el subsuelo sobre el que se asientan. El primero de estos metaprincipios es que “se debe reconocer lo que es”, que es otra forma de decir que “las cosas son como son” y que no se puede dar la espalda a la realidad o forzarla a ser lo que no es, sin que nos pase factura. Lo interesante de este principio es que implica acercarse a la realidad con una determinada actitud, de apertura y respeto, que cabe calificar como dialógica: “en vez de juzgar, comprender; en vez de colocarse en un lugar superior, estar al servicio; en vez de pensar en respuestas ideales, contar con lo que hay”<sup>45</sup>.

Y el otro gran metaprincipio es el “principio de compensación” o “principio de equilibrio entre dar y recibir”<sup>46</sup>. Funcionaría en todas las relaciones de intercambio. Cuando recibimos algo, sentimos la necesidad de equilibrar de alguna manera esa relación. Al equilibrar (pagando, por ejemplo, el precio por un producto o un servicio) acabo con cualquier deuda o dependencia frente al otro, me siento libre frente a él y queda zanjada la relación. En todo esto hay implícitas ciertas cuestiones antropológicas de gran calado que debemos comentar. Para empezar, si de lo que se trata es de evitar toda forma de deuda o dependencia con respecto a los demás, no es fácil integrar este principio en una visión personalista del ser humano. Como hemos visto, la persona es un ser constitutivamente dependiente y en deuda, lo que no es sino una consecuencia de nuestra dimensión sistémica. Ninguno de nosotros se ha dado a sí mismo el ser, así que hay una deuda de raíz que, de ninguna forma, por cierto, podríamos satisfacer. Intentar no estar en deuda es vano y una muestra de orgullo individualista contrario a nuestra esencia de seres de encuentro. Ver a la persona como un ser que busca compensar es empujarla. ¿Por qué no pensar, simplemente, que el ser humano busca la justicia, esto es, dar a cada uno lo suyo, respetar el derecho y la dignidad de cada cual? Esto implica ver a la persona desde su dimensión espiritual en vez de interpretar su acción desde mecanismos homeostáticos propios de realidades infrapersonales.

Pero Echegaray habla de otra dinámica que se manifiesta a menudo: a veces siento que he recibido *un poco más* de lo que en justicia me correspondía. Lo que sucede entonces es que, agradecido, tomo ese “poco más” que se me brinda y doy yo también otro “poco más” que el otro

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 100.

<sup>46</sup> *Ibid.*, pp. 123-128.

toma para devolverlo, a su vez, acrecentado en *un poco más*... La relación, lejos de quedar zanjada, va creciendo.

Este hecho, cotidiano en nuestras vidas, sí se compadece con nuestra antropología personalista y dialógica. Ese *poco más* remite, en efecto, al importante valor de la *gratuidad*, nuclear en nuestra visión del ser humano. Se trata de un plus que otorgo sin obligación y sin esperar que ello genere en dirección contraria un recíproco movimiento compensatorio. Pero lo cierto es que el otro, de forma espontánea, tiende a devolver a su vez un poco más de lo que ha recibido... Esa devolución no está motivada por ningún deseo de compensar para borrar la deuda y que la relación quede otra vez equilibrada. La motiva el *agradecimiento*, valor que nos sitúa nuevamente en la dimensión espiritual del ser humano.

#### 5.4. La desmesura del don frente a la lógica de la compensación

Nuestra visión del encuentro y el don se vuelve a separar de esta visión sistémica en el punto en que se aboga por ese “poco más” como algo que hace crecer la relaciones, frente a un “mucho más” que las destruiría. Como hemos dicho en otro lugar: “El don tiene que ver con el exceso, con la sobreabundancia, con la ausencia de todo cálculo. Hasta podría pensarse que *lógica del don* es una contradicción en los propios términos... No estamos hablando de un dar recatado, timorato, indoloro. Como decía la Madre Teresa de Calcuta, precisamente se trata de dar hasta que duela. Desde esta perspectiva, incluso la regla de oro debiera reformularse: *haz a los demás mucho más de lo que quisieras que te hicieran a ti*”<sup>47</sup>.

Quizá el problema esté en la actitud, no en si se da un poco o mucho más, en el *cómo*, no en el *qué*. Lo relevante es de dónde procede el acto de dar –sea mucho o poco lo que se dé–, si lo motiva una gratuidad sincera o un interés en última instancia egoísta. La gratuidad desarma, hace bajar las defensas, construye y hace crecer la relación, suscita reciprocidad a través del agradecimiento... El más leve indicio de motivación egoísta que percibamos en el otro, por el contrario, nos hace defendernos, nos separa, lesiona la relación.

Cuando hablamos de equilibrio entre dar y recibir, creo que el error está en considerar que debe darse una compensación aritmética entre lo que de hecho se aporta y se recibe dentro de una relación –con la salvedad de ese “poco más” que hemos estado comentando–. Esto es un error

<sup>47</sup> S. GONZÁLEZ y A. SASTRE, “Una mirada a la empresa desde la lógica del encuentro”, en *Relecciones* (2016) 3, p. 80.

porque lleva al cálculo interesado, a confrontar constantemente aquello que se aporta con lo que se espera recibir, deslizándonos sin darnos cuenta hacia una dinámica relacional presidida por el *quid pro quo*, de la que ha desaparecido cualquier atisbo de gratuidad. El equilibrio debe darse en la actitud o disposición de la persona, que está hecha tanto para dar como para acoger. Hay en las relaciones humanas quienes parece que solo saben dar; personas absolutamente abnegadas que se dan sin reservas y no reciben nada. Esto puede generar un desequilibrio en el sistema, es cierto, pero puede también que no lo genere. La clave está en el *cómo*, en la disposición interior de quien da. Hay quien da apabullando (esto es, como dice el DRAE, confundiendo e intimidando al otro, haciendo exhibición de fuerza o superioridad), anulando, o desde el paternalismo. Cabría preguntarse si es un genuino dar. Quizá estas personas, más que dar o darse, se están autoafirmando, acto incompatible con un dar verdadero, pues el dar implica ponerse uno mismo entre paréntesis como si solo contara el otro. Hay una regla que ayuda a discernir cuándo el don es auténtico y no una forma sutil de autoafirmación: quien no sabe acoger, en realidad tampoco sabe dar. Es más, quien da de verdad, no es porque sobreabunda en fuerzas y capacidades forjadas abnegadamente por sí mismo –lo que hace al que recibe sentirse abrumado y en cierto modo violentado–, sino porque antes ha recibido. *Solo se da de verdad cuando se da por agradecimiento*; se da gratis lo que se ha recibido gratis. De forma que, si alguien puede aportar de hecho incomparablemente más de lo que recibe –no un poco más, como dice Echegaray, sino mucho más–, sin que esto genere un desequilibrio en el sistema, es porque, en realidad, da de aquello que ya ha recibido. Y ese modo de dar sin medir ni calcular, no desde la superioridad o el paternalismo, sino desde la gratuidad, sin estar condicionado a la exigencia de un retorno o compensación, genera no obstante ese retorno, al provocar en las personas un agradecimiento que lleva a la generosidad.

El principio de equilibrio entre dar y recibir no sería, entonces, sino otra forma, más pobre y equívoca, de expresar que la lógica del don no incluye solo la acción de dar, sino también la disposición a acoger: “Quien solo quiere dar, quien no está dispuesto a recibir; quien solo quiere ser para los demás y no está dispuesto a reconocer que también él vive del inesperado e inmotivado don-del-para de los demás, ignora la forma fundamental del ser humano”<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> J. RATZINGER, *Introducción al cristianismo*, Sígueme, Salamanca 1996, p. 219.

La clave es que el don esté motivado realmente por una actitud que busca el encuentro, con todos los valores que son otras tantas condiciones del mismo. Si hay encuentro, hay equilibrio, hay unidad, hay armonía, hay integración, y el sistema en consecuencia crece hacia su plenitud.

## 6. Conclusión

Podríamos destilar de todo lo anterior una serie de puntos que constituyan algo así como la fotografía de nuestra mirada personalista a las empresas y organizaciones entendidas como sistemas humanos. Una mirada que, por ser personalista, ve sobre todo relaciones y no puede sino ser, por lo tanto, precisamente una mirada sistémica. Se trata de un decálogo que, sin perjuicio de que deje fuera algunos aspectos, recorre los elementos esenciales que nos permiten alcanzar una comprensión básica de los sistemas humanos: en qué sentido y con qué límites podemos hablar de sistemas humanos al hablar de las organizaciones; qué rasgos propios posee un sistema humano frente a los sistemas infrapersonales; en qué consiste la plenitud para un sistema humano y cómo podríamos acompañarlo hacia esa plenitud.

1. Una agrupación de personas –una organización, por ejemplo–, en cuanto sistema humano, posee una estructura ontológica que consiste en ser una constelación de dones. Esa estructura da al sistema unidad e identidad.
2. Aunque no tiene la misma sustantividad que los sujetos personales, el sistema es real y tiene su propia consistencia y unidad.
3. La consistencia de los sistemas humanos se apoya en la respectividad de sus integrantes. La respectividad es el ser-con-otros, ser-desde-otros y ser-para-otros que hace a cada miembro de un sistema ser lo que es.
4. Por la respectividad, cada miembro de un sistema es miembro-de todos los demás. Cada integrante del sistema afecta y configura a todos los demás y al todo, y es afectado y configurado por ellos.
5. Un sistema es una realidad abierta, no acotada y conclusa, con iniciativa para vincularse con otras realidades del entorno, ofrecerles posibilidades y aprovechar las que ellas le presentan estableciendo relaciones reversibles.
6. El sistema posee un carácter dinámico: es una realidad no acabada que ha de encontrar su camino o modo de crecimiento.

7. Un sistema humano es libre, ha de descubrir y elegir el camino hacia su plenitud.
8. La plenitud del sistema está en la plena realización de sus miembros y de sus relaciones, estado que nunca termina de alcanzarse del todo y que se conoce como *integración*.
9. Las relaciones entre los componentes de un sistema son cada vez más intensas e integradas si se dan las condiciones del encuentro: los valores del encuentro hacen crecer la integración del sistema y su capacidad de cumplir su misión.
10. Los principios sistémicos son otras tantas claves que permiten entender y respetar las dinámicas que dentro del sistema ayudan a su integración.

Pensamos que a partir de estos diez puntos sería posible deducir una serie de claves prácticas que, desde una mirada que respete la centralidad de la persona, dé luz a quienes tienen la misión de acompañar los procesos de transformación de empresas y organizaciones, ayudándolas a aproximarse a su plenitud en armonía con la plenitud de cada una de las personas que trabajan en ellas. Serán así entornos más humanos en los que las personas puedan vivir su trabajo de una forma también más humana y humanizadora. Algo que en el mundo en que vivimos se revela cada vez más necesario.