

perdiendo ese papel y se convirtió en algo innecesario. Lo que Ghosn hizo fue asignarle una misión de coordinación efectiva y real, operacional, para que desde entonces, en *Nissan*, todos supieran bien cuáles eran sus responsabilidades.

Cada uno de los cambios que ha introducido *le cost killer*, apodo por el que se conoce a Ghosn, ha ido acompañado de gran incredulidad y mucha crítica, ya que parecen ir en contra de la cultura empresarial japonesa, que tan buenos resultados ha dado a lo largo de tantos años. Pero, de momento, los cambios que han afectado a ciertos elementos "intocables" parecen ir bien encaminados. Quizás sea una buena ocasión para comprender, también en el *management*, el poder de una buena crítica constructiva.

Ferran Castelló

El yo, el poder, las obras

Fuente: GIUSSANI, Luigi (2001), Encuentro, Madrid.

En su situación presente, el hombre se encuentra fragmentado, dirigido a la consumación de distintos fines cuyo último engarce con el destino personal de cada uno a duras penas puede vislumbrarse. El individuo cree ser auténticamente libre en cada uno de los ámbitos en los que tales fines se le presentan, sin que, no obstante, una efectiva libertad real acompañe a su conciencia de actuar libremente. En efecto, no es la posibilidad de elección el sentido último y más profundo de la libertad humana, sino la capacidad de ser fiel a la propia dignidad en todos los planos en que la vida discurre.

Ahora bien, una de las grandes paradojas de nuestro tiempo consiste en que el hombre ha llevado su afán de libertad y el reconocimiento de su irrepetible identidad a todos los sectores de la vida, cuando en realidad son pocos los órdenes a los que pertenece en los que pueda sentirse y ser reconocido en serio. El trabajo se convierte en carga ineludible, en escenario donde la labor representada poco o nada tiene que ver con lo que el sujeto dice de sí; la vida pública se entiende como estructura en la que la per-



sona queda abstraída en su función; a la religión se le niega cualquier sentido más allá de las paredes del templo; la lengua, la raza, la cultura..., nada son sino folclore. Incluso los vínculos familiares quedan relegados a obligaciones contractuales, quizá de tipo más mercantil que propiamente civil.

Las causas que ante este desmembramiento del espíritu pueden aducirse son ciertamente numerosas. Pero quizá sea una la más fundamental: la creencia, firmemente arraigada en Occidente, de que ninguno de los órdenes en los que participa nuestra vida es de carácter estrictamente natural, sino convencional, artificial, convicción que se extiende hasta el orden genético y fisiológico incluso. Pero si esto es así, ninguna pertenencia resulta fundamental: ni a la ciudad, ni a la fe, ni a la sangre, ni a la empresa... Con lo cual, tampoco la noción de participación resultará realmente significativa: sin la conciencia clara de la pertenencia no es posible participar activamente en el ámbito de lo común y propio que cada orden describe. En tal caso, también la idea misma de responsabilidad caerá por su propio peso, puesto que si la responsabilidad es la capacidad de responder a alguien, necesariamente ha de darse en un cierto orden donde el individuo (o la entidad) se sepa dependiente de ese alguien al cual debe responder. Pero la dependencia, como la pertenencia, es una noción maldita en nuestro tiempo.

Toda pertenencia se expresa en un movimiento que actualiza el orden dado que se trate, ya sea familiar, laboral o político. Así puede hablarse de un proyecto común, de fines en los que se participa activamente, de verdadero cuidado y atención por aquellos que configuran el orden en el que nos vemos inmersos. Sólo entonces el rostro del otro aparece como algo digno de ser atendido, puesto que somos conscientes de que es en su presencia como nos reconocemos a nosotros mismos en cada ámbito. En cada orden, los otros son nuestra compañía: el lugar de nuestra libertad, de nuestra responsabilidad, de nuestro mismo reconocimiento.

Si hay algo interno al hombre, con lo que éste se identifica al máximo, eso es la libertad. Toda estructura social debería servir a



esta categoría humana. Sin embargo, en numerosas ocasiones esta libertad queda adormecida por la tendencia de las estructuras a prevalecer sobre aquellos que las componen, buscando su propia conservación y estabilidad. "El poder -dice Giussani- tiene la tentación de gobernar capilarmente las reacciones del hombre, y cuanto más se desarrollan y se afinan los instrumentos de relación colectiva, más crece esa posibilidad. La estructura social tiende a admitir las exigencias que son útiles al *status quo*, o bien a un proyecto, o un programa, digamos revolucionario, para derribar el *status quo*". Ahora bien, la verdadera pertenencia debe expresarse en modos de participación en los distintos órdenes que contrarresten la dinámica endógena de ciertos sistemas y estructuras sociales. ¿Qué otra cosa significa la verdadera democracia en el orden político? ¿O los actuales debates en torno al capital humano en el plano empresarial?

Quien tiene el poder, en el orden que se trate, pero de modo especial en el político o civil, no puede buscar hacerse con todo el poder: el despotismo, si bien parece ser la forma más segura de afianzar el orden, es el camino más directo para anularlo, puesto que destruyendo toda diversidad y participación se aniquila toda relación y, con ello, el orden mismo, dado que éste no es sino relación con algo común y propio. Ésa es la razón por la que la Doctrina Social de la Iglesia Católica, desde León XIII, defiende y proclama la necesidad de salvaguardar en la organización política de las naciones el principio de subsidiariedad o el derecho de asociación, defendido en *Mater et Magistra* por Juan XXIII. El punto clave en la situación presente es saber si el poder se utiliza o no para facilitar, promover e intensificar las obras de los individuos y, especialmente, de los individuos asociados, impulsando su responsabilidad.

Esto, que es cierto en lo político, no lo es menos en el orden del trabajo: a través del trabajo los hombres participan en la realización de su destino y satisfacen sus necesidades y deseos parciales, que quedan así integrados en la persona. El trabajo que realiza cada hombre se relaciona con su propia dignidad. A su vez, puesto que la vida del hombre se da en la convivencia, en la conciencia de pertenecer a una compañía, en el trabajo resplandece el hecho humano en toda su integridad. Es un deber para el hombre construir ámbitos,



lugares en los que se cultive la imagen verdadera del hombre, más allá de toda reducción y parcialidad, en los que sea tratado como tal, como verdaderamente es. Es necesario comprometerse con el otro según lo que el otro es en sí mismo, no según una imagen preconcebida o una función.

La pertenencia, tomada como tal, trata de dar respuesta eficaz a determinadas necesidades. En eso consiste precisamente toda organización empresarial. De todas formas, es muy distinto el ambiente de trabajo cuando la pasión por lo humano se hace presente a cuando no se tiene en cuenta. Sólo en el primer caso puede surgir la generosidad, la constancia, la imaginación, la creatividad o la disponibilidad, porque sólo en tal caso el individuo puede reconocerse a sí mismo en aquello que realiza o en la estructura de la que forma parte. Sólo podrá formarse un grupo creativo si la imagen verdadera del hombre comparece en su integridad y no mediante representaciones parciales o funcionales. Si las personas se reúnen de forma creativa, el hombre se sabe protagonista y responsable: el hombre presente en un grupo humano de trabajo, no en una función, una firma, una corporación... Sólo así el trabajo puede reconocerse como fuerza de cambio a la vez que como canto.

Una vez más, lo importante es sugerir un cambio de perspectiva: no pensar en qué medida cada persona puede colaborar en la construcción de un orden dado, de una compañía, de una empresa..., sino preguntarse en qué medida cada uno se siente reconocido en tales ámbitos, dado que este reconocimiento es la condición necesaria para aquello. Todo hombre construye desde una conciencia clara de pertenencia: en ello consiste precisamente la solidaridad.

"Las obras nacen sólo cuando uno tiene el coraje de decir *yo*". El hombre es una unidad y hay que tomarlo íntegramente, en todas sus dimensiones corporales y espirituales, con todas sus capacidades y deseos. Sólo si se le reconoce así se puede permitir su crecimiento creativo en el orden social y en cada uno de los órdenes de la vida. En palabras de L. Giussani, "lo que indica la concreción de la vida, su totalidad y su unidad, es la palabra per-



sona. Todos los políticos, todos los sindicatos, todas las ideologías toman en consideración sólo una u otra de nuestras necesidades, de tal modo que nos reducen a segmentos, y nuestra persona permanece a disgusto; en resumen, no se nos libera".

Por este motivo, es responsabilidad de cada hombre crear y participar activamente en ámbitos donde se despliegue en su integridad su último carácter personal. El Estado y las demás estructuras políticas y organizativas deben favorecerlo. Si no se crea, no se crece: la sociedad acabaría estando compuesta por individuos pasivos, de responsabilidad adormecida, desmembrados en múltiples planos en los que el *yo* no se reconoce, no se expresa, no participa. La creación sólo es posible cuando hay verdadera preocupación por el hombre y se favorece la iniciativa de los individuos.

Deben brotar, pide el autor italiano, nuevas formas de organización y nuevas estructuras operativas que respondan a las necesidades de los hombres desde la auténtica preocupación por el protagonismo de la persona en toda su densidad. "Es en el compromiso con esta primacía de la libre creatividad social frente al poder donde se demuestra la fuerza y la duración de la responsabilidad personal. Con la primacía de la sociedad sobre el Estado se salva la cultura de la responsabilidad. Así, pues, primacía de la sociedad como tejido creado por unas relaciones dinámicas entre movimientos, que, creando obras y agregando personas, constituyen *comunidades intermedias* y expresan así la libertad de las personas potenciadas por la forma asociativa". Esto es cuestión de vida o muerte en la evolución de un pueblo.

La libertad se entiende, entonces, como capacidad de adhesión, no de ruptura, como facultad para crear vínculos donde se reconozcan y satisfagan las necesidades constitutivamente humanas. Por eso, la política debe interpretarse como servicio, puesto que favoreciendo esta expresión de la persona, la sirve. En ello consiste el principio de subsidiariedad. Por el contrario, cuando el poder no se entiende como servicio cae en despotismo y bloquea toda creatividad, es decir, todo crecimiento en el hombre.



Que las relaciones sociales no obstaculicen el desarrollo de la persona es la más elemental condición de la democracia auténtica: la persona en sí y porque existe; afirmar al otro porque existe o, dicho de otro modo, perdón de la diferencia. Si el criterio de cualquier organización, no sólo la política, es la afirmación del hombre en cuanto tal, el ideal de la sociedad será una comunión de las distintas libertades comprometidas. Por eso, todo ideal de sociedad y, cuánto más el específicamente cristiano, implica el pluralismo: la existencia y el desarrollo de múltiples formas de expresión humana.

Juan Carlos Valderrama Abenza

III- FORO DE EMPRESARIOS

Aprendiendo juntos

Imaginémonos por un instante que podemos retroceder en el tiempo y situarnos en la Grecia Clásica. Es una soleada mañana de primavera y estamos en Atenas. Cerca de nosotros hay un grupo de personas que discute sobre filosofía. Unos cuantos metros más allá, podemos observar cómo otro grupo habla de política, mientras que en otro se dibujan sobre el suelo figuras geométricas y fórmulas matemáticas.

Ya de vuelta en el 2002, un equipo de ingenieros de una plataforma petrolífera en el mar del Norte comparte un proceso de trabajo exitoso con otro grupo que trabaja en el Golfo Pérsico.

Lo que tienen en común estos colectivos de personas, separados por una distancia de siglos, es lo que hacen: compartir conocimientos e ideas sobre un tema. Esto, casi tan antiguo como el hombre, constituye la base fundamental de lo que, hoy por hoy, se conoce con el término de "comunidad de aprendizaje".

