



**RAFAEL
ALVIRA**

**¿QUE ES
EL HUMANISMO EMPRESARIAL?**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

17

Es un lugar común, expresado de mil maneras diversas desde los siglos pasados hasta hoy, que el ser humano posee una cierta universalidad, una amplitud sin igual entre los seres que pueblan la tierra. Como se suele decir, el hombre es un ser racional. Aún más: el ser humano es, entre todos los pobladores del mundo, el único que *necesita saber quién es para ser*. Un elefante actuará por instintos. Nosotros actuamos por costumbres adquiridas, desde luego, pero luego somos la imagen que nos hemos hecho de nosotros mismos, hasta cierto punto.

El problema está en que la amplitud de nuestro ser dificulta el que seamos conscientes de todo lo que somos. Por eso, nuestra inclinación va pareja con nuestra *unilateralidad*. Estar inclinados a algo es lo mismo que decir: nos unilateralizamos.

Nacemos siendo *hombres*, pero aún no *humanos*. La humanidad se adquiere. Si no nos educamos, somos unos «animales». Así pues el problema es *llegar a ser humanos*. Y eso sólo lo conseguimos si desarrollarnos, al menos algo, las diferentes posibilidades a las que estamos abiertos. Ser humano es lo mismo que superar la unilateralidad,

Y en este momento muchos desconectarán ¿cómo podríamos saber de todo o interesarnos

por todo? ¿Qué es ese *todo*?, además ¿Lo conoce alguien? No me interesa más que lo que hago: paso de los demás. En todo caso, me interesa el éxito, el poder, el placer. El resto son historias.

El que en el fondo piense así -y hay tantos- concibe la vida como un pasar que hay que pasar, o desde un punto de vista individualista. Pero no tiene un interés por el hombre, porque no le interesa la sociedad.

Uno que está haciendo de todo, o que le da igual de todo, se identifica con el que busca el poder, el brillo y el placer en una cosa al menos: a saber, que no le interesa la *otra* persona. Ahora bien, eso es lo mismo que decir que no la necesito, que no me hace falta. En todo caso, me hace falta instrumentalmente, para *mis* fines, pero no en sí.

Si esto es así, yo he de ser forzosamente unilateral -es decir, inhumano-, pues el modo principal que tengo de completarme no soy yo mismo -que no llego a todo-, sino la sociedad. Me parece, entonces, que el famoso *humanismo* es, sobre todo, un *societarismo*: el hombre es humano «si y sólo si» como diría un lógico, es capaz de tomarse en serio la sociedad.

Querámoslo o no, todos estamos empeñados en construir o destruir la sociedad, pues ese mínimo de humanidad que tenemos lo hemos recibido precisamente porque hay sociedad. En la medida en que pasamos a actuar a espaldas de ella, por intereses *meramente* particulares, producimos el escándalo, -pues los demás esperaban que devolviésemos la humanidad recibida con *acciones humanas*- y rompemos la sociedad. Es lo normal buscar el propio interés, pero buscar sólo el propio interés es la esencia del escándalo. Y ello, insisto, por la razón ya apuntada de que el hecho de necesitar al otro empuja a *responder*, es decir, a *agradecer*. Si no lo hago, estoy deshaciendo o desintegrando lo que de humano hay. Por eso, toda labor humanística es también un trabajo de integración, y la educación humanística, como tantas veces se ha dicho, una educación integral, que no quiere decir tanto *el saber de todo* cuanto el aprender a descubrir *cómo necesitamos a los otros*. Dicho de otra manera, desarrollar la finura de espíritu, frente a la zafiedad hoy reinante.

Ya Ortega y Gasset lo vio, entre nosotros y a su manera, con su famoso dicho de la barbarie del especialismo. Pero ahora el problema es más grave: se trata de la barbarie del paso-

tismo. Y sin duda lo peor es que en no pocos casos es una forma -refleja o no- de cinismo.

Como decía al principio las inclinaciones son constitutivas. Pero hay muchos que -tras darse cuenta de ello- no saben como avanzar, les falta claridad y precisión para construir prácticamente esa universalidad propia del hombre. Por eso, siempre ha habido necesidad de directivos en la sociedad: personas que tienen esa capacidad de saber conectar de una manera práctica la pluralidad de dimensiones humanas y, de ese modo, *universalizar*. Es decir, los que, a través de su actividad directiva, *organizan* la sociedad como tal o, dicho de otro modo, humanizan el hombre, pues, como he dicho, sin sociedad el hombre no es humano.

Por eso es un problema fundamental que los dirigentes organicen bien, pues en absoluto es lo mismo un tipo de estructura que otro. Si nadie debe actuar sólo y meramente por el propio provecho, esto afecta de un modo muy especial a los que dirigen, pues en sus manos está en buena medida el poner las condiciones para el crecimiento humano. La actividad directiva ha de ser esencialmente magnánima y, por ello, han de ser seleccionados los mejores para desempeñarla. Se trata de la verdadera aristocracia.

Toda sociedad ha necesitado siempre un grupo de hombres cuya función social es la de organizar e integrar la sociedad. Como son las personas en las que, lógicamente, se fijan los demás, tienen también una función estética o ejemplar que cumplir. Son las funciones por excelencia de la aristocracia: ella es la clase de la organización y la estética, o, si se quiere, de la ética y de la estética.

Siempre que una aristocracia cumple mal o deja de cumplir sus funciones, se produce un malestar social, que puede llegar hasta la revolución. Como es bien sabido, una clave de la revolución francesa fue que la aristocracia había dejado de cumplir una función auténtica y se había inclinado hacia la degeneración de ella: en vez de organizar la sociedad -que es un servicio había aceptado el poder como privilegio, y en vez de dar buen ejemplo, había buscado el brillo escandaloso.

La aristocracia del Antiguo Régimen había intentado justificar su actuación inhumana o antisocial mediante un gran truco: el *recurso* al pasado. Era la inamovilidad de las herencias, la presunta necesidad de no revolver la sociedad, lo que defendía el status de unas personas cuya actuación era en ocasiones claramente injusta. Es la misma tesis de la sociedad hindú de las castas, que prohíbe los

matrimonios entre personas de una casta y otra, porque ello produce la movilidad social y, con ella, todos los desórdenes.

Pero, como la modernidad ha intentado simetrizar al Antiguo Régimen, ha cometido los mismos dislates, sólo que con una justificación diametralmente contraria: el *recurso* al futuro. El aristócrata de la nueva sociedad fue el gran fabricante, empresario o capitalista. Sin duda él es el que ahora organiza la sociedad. Y ello por la simple razón de que un conde o un marqués unificaba la población agraria dispersa, pero ahora lo que unifica y organiza a los hombres es la empresa. Por ello el burgués poderoso pasó a ser también la figura en la que se fijaba toda la población.

Ahora bien, la historia de la nueva sociedad mostró que las cosas, en el fondo, no habían cambiado mucho. No pocos grandes burgueses -ya en el XIX-utilizaron su posición preminente como forma de privilegio más que como un servicio a la sociedad. Y, si bien al principio la burguesía industrial de los viejos pioneros era austera y familiar, pronto degeneró en no pocas ocasiones en el señoritismo escandaloso de sus sucesores. Lo que había cambiado radicalmente era la forma de justificación del status. Si antes la herencia lo justificaba todo, ahora será la innovación, el progreso, la nece-

sidad de crear. Antes se le decía a alguien: lo siento, no te puedo ayudar, la rígida estructura social lo impide: el *pasado* manda. Ahora se le insinúa: me gustaría ayudarte, pero no te adaptas al ritmo de avance que la empresa requiere: el *futuro* impone. Es ya sabido, por ejemplo, que está apareciendo un nuevo tipo de analfabetismo, a saber, el de los incapaces de manejar un ordenador.

No quisiera, de ningún modo sostener una tesis maximalista. Al contrario. Aparte de que bastantes duques lo hicieron bien y bastantes grandes burgueses lo mismo, no hay duda que las razones de pasado o de futuro son en muchos casos verdaderas. Lo que no me parece verdadero es que alguien justifique su desatención real a la persona y los problemas del prójimo -pues en último extremo sólo le interesa su persona y su beneficio-, con el recurso a la herencia o a la innovación.

La innovación y el cambio me parece que pueden ser algo magnífico y son en muchas ocasiones necesarios, etc. Pero no son lo único que se ha de perseguir, lo cual quiere decir que si se persiguen incondicionalmente se convierten en inhumanos.

Me gustaría pararme un momento en este punto. El problema ético de] directivo empresarial está principalmente no en «técnicas» de

buen trato o simpatía con los demás, no en subir un sueldo o poner un director de personal para que le sirva de mediador o de muralla. Desde luego, el puesto de director de personal o como se le quiera llamar (siempre me ha parecido que hablar de *personal* era como referirse al otro costo de la empresa: uno es el *material* y el otro el *personal*. Por eso, pienso que se ha de hablar de personas más que de personal) me parece de gran importancia. Pero el problema ético del directivo está en organizar con la atención puesta en la persona. Se dirá: sin beneficios no hay nada, y la gente se queda sin trabajo. De acuerdo, pero *se tiene que notar* que se busca el crecimiento por cada persona de la empresa y no por el beneficio mismo o por el nuevo beneficio de alguien. Y este *tono lo* ha de dar el directivo de arriba.

Desde luego, la noble competencia en el mercado es algo estimulante, y la lucha por la innovación y el crecimiento algo muy bello y profundamente humano. Sin todo eso, la vida es aburrida, triste. Ahora bien, la figura del «látigo» empresarial, triunfador arriesgado en todos los campos, nuevo «condottiero» de la sociedad moderna, tan alabada y admirada hoy, me parece una figura dudosa. Entiendo que el directivo ha de evitar tanto el ano-

nimato como esos tipos de estrellazgos. El anonimato no es bueno, por diversas razones. En primer lugar, infunde sospechas, como todo poder oculto. En segundo lugar, impide la función ejemplar característica -como he dicho- del estamento dirigente. Pero salir a la palestra pública de] modo como hoy lo hacen algunos me parece muy grave. El espejo en el que se mira la sociedad es ahora frecuentemente un tipo humano corrupto. El problema es que muchos que, con buena voluntad, quisieron realizar una actividad verdaderamente humana, no son capaces de desarrollarla.

Aquí está el punto que justifica, quizá, este escrito. El ámbito de lo humano, de las relaciones societarias, no parece de difícil comprensión. Todo el mundo está convencido de que sabe tanto como el que más acerca de él. Por ello, al parecer, uno tiene que dedicarse a aprender cosas útiles y difíciles, que le den éxito en la vida. Los lenguajes se hacen deliberadamente oscuros: es un modo de reafirmar la propia importancia.

Como consecuencia, es improbable que sea acogido el que nos diga: tienes que aprender lo fácil. El que nos dice eso es el humanista. Recuerdo lo vieja historia de aquel profesor

que -siendo un especialista extraordinario en cierta materia científica- no conseguía la cátedra. La explicación estaba en que se le había olvidado completamente todo lo fácil. La filosofía, por el contrario, se ocupa de estudiar lo que todo el mundo da por sabido. Así pues, la formación humanística del directivo ha de ir dirigida primariamente a que éste sea capaz de admirarse y tomarse en serio las cosas más sencillas. La primera de las cuáles es que *es menester hacer el bien*. Poco a poco, y sin darnos cuenta, con las justificaciones del triunfo y del no arruinarse y del no ser ingenuos, hemos construido una sociedad del mal.

Para hacer el bien hay que *entrenarse* a ello. Se requiere práctica y estudios. El juicio prudente supone memoria de pasado, examen atento de las circunstancias, conocimiento de los principios y de las reglas, y visión de futuro.

El empresario tiene necesariamente que tener la visión amplia del humanista, porque el producto o servicio que realiza está en función del todo social. Sólo si lo conoce podrá establecer las estrategias oportunas. Pero es que, además, y como he señalado, el directivo empresarial, a través de su trabajo, organiza la

sociedad: la «externa» a él, por la influencia que despliega, y, sobre todo, la interna, la referida a los propios hombres de la empresa. Es este aspecto el más importante de su trabajo, sin duda. ¿Quién se atrevería a negar, ante la opinión pública, que el fin que le mueve es el bien del hombre?

Me parece, pues, que junto a la necesaria formación técnica, es precisa una educación historiográfica. No se puede ser prudente sin memoria de pasado. Una historiografía de la empresa -para aprender de errores pasados- y una historiografía general social: dónde estamos y de dónde venimos. Sin estudiar la revolución francesa, por ejemplo, es muy difícil saber bien en qué sociedad vivimos. Tenemos una visión chata de nuestra propia existencia.

Pero luego es menester el estudio de los principios. Cuáles son las grandes nociones a partir de las cuáles se ha construido la vida humana, un tipo de sociedad. No es en absoluto lo mismo pensar de modo dialéctico que armónico. El personalismo y el individualismo pedirán dos tipos de sociedad completamente distintos. Es diferente una sociedad que se basa sobre la crítica, de otra que se apoya en el amor al prójimo. La preminencia del pasado produce demasiada fijeza, la del futuro excesiva movilidad.

El análisis del presente supone conocimientos sociológicos y psicológicos que han de ser muy tenidos en cuenta también. Pensar, sin embargo, que lo único humano que a la empresa le importa son los aspectos sociológicos y psicológicos, me parece una reducción de dimensiones y un empequeñecimiento.

De gran interés es la formación retórico-lingüística. Nuestro lenguaje es nuestro mundo. De ningún modo es posible ejercitar bien la ética sin la apoyatura en la estética. Una mala forma estropea la intención. Esto, que el empresario lo sabe bien a la hora de la publicidad y el trato con el cliente, ha de aplicarlo también hacia dentro de la propia empresa. La falta de formación retórica me parece una de las lagunas más sensibles de la educación actual. Ello produce un mundo presuntamente sencillo y campechano, pero que en verdad es artificial y zafio. Hace falta una educación artística, sobre todo musical. El problema de las músicas es de la mayor importancia social.

En el futuro, por último, hay una clave fundamental. Desarrollar el olfato es imposible de modo directo: no hay técnicas para ello. Y, sin embargo, es básico en un directivo el intuir por donde ha de caminar. Para desarrollar ese olfato hace falta saber historia y otra tanta

filosofía. Y, según yo creo, también mucha religión.

Cierto: hay personas que tienen ese «sexto sentido». Sin estudios pueden acertar. Pero no se suele dar ni en muchos casos, ni de modo continuo, ni con verdadero acierto global. Todo genio tiene que tener primero escuela, haberse dedicado a «perder el tiempo» con enseñanzas aparentemente inútiles. Porque, del mismo modo que el gran organizador es el que preparó hasta el último detalle, pero exteriormente todo parece espontáneo y no forzado, el gran directivo es el que sin montajes ni artefactos, sin presentarse como técnico de la organización, consigue crear un clima humano en el que la gente, *de modo natural*, sonríe. A él se le puede aplicar, en verdad, la denominación de empresario humanista.

Y paso entonces a intentar precisar en qué consiste el «humanismo empresarial». La expresión «humanismo empresarial» parece, a primera vista, un hierro de madera o un círculo cuadrado. La empresa está en manos de los que emprenden, y de los que emprenden algo con fines económicos. Esto supone el consabido estilo duro e implacable. Aunque *hacia fuera* se ponga la necesaria sonrisa para ganar al cliente, aunque se extremen los refina-

mientos externos para atraer al comprador, aunque las más depuradas técnicas de la retórica publicitaria hagan aparecer nuestra imagen con un aire cálido, atractivo, y que da confianza, *hacia dentro*, piensan los que saben «de qué va», no puede reinar más que un principio: el del logro, el del éxito en el mercado. Aunque en la propia empresa se pongan carteles de «el jefe sonríe», se imponga el campechano tuteo generalizado, se hable de principios democráticos o se enfatice el cargo de «jefe de recursos humanos», los que saben «de qué va» no piensan más que una cosa: se trata de habilidades para aumentar el rendimiento - y disminuir las fricciones, se trata, en suma, del *logro*, del éxito, en último término, económico.

Desde luego, cualquiera, en este momento, me reprocharía mala voluntad, o injusta generalización, al menos. Muchos empresarios son buenas personas, luchan por sacar adelante algo que va en beneficio de todos, y luchan con gran esfuerzo y mérito, pues arriesgan.

Arriesgan por el bien de todos: ¿qué sería de la mayoría, gente muchas veces de grandes cualidades, pero sin el don de la iniciativa, si no hubiese quien botase y gobernase los barcos? No harían nada. Por tanto, los que arriesgan, merecen también sus beneficios.

Estas consideraciones últimas me parecen muy bien, y son, según creo, verdaderas. Sólo que no sirven para resolver el problema. Pues el problema no consiste en si uno sabe botar y dirigir un barco, sino en determinar a qué puerto lo quiere dirigir y para qué lleva personas a bordo.

Aquí se encuentra, precisamente, la diferencia entre el estudio de las técnicas que me hacen navegar mejor -tratar bien a las personas relacionadas con la empresa: trabajadores y clientes- y el saber llevarlos a un buen puerto. De esto último es de lo que trata el humanismo empresarial. Si lo entiendo bien, él es, pues, algo más que una *business ethics*, que una ética empresarial, hoy progresivamente de moda gracias a la beneficiosa aportación norteamericana. Pues el problema no está sólo en si hemos engañado al cliente, hemos hecho una competencia desleal, hemos desvelado un secreto comercial, etc. Todo eso tiene un gran interés, desde luego, y hay que repetir, a mi juicio, el aplauso a los que -en medio de incomprendiones y dificultades no pequeñas- han decidido a combatir por tan noble causa. Pero el humanismo empresarial no es sólo ética empresarial.

Llegados a este punto, las cosas están cada vez peor. Si consideramos lo reciente que es el

estudio y el interés serio por la ética empresarial en el mundo, lo todavía relativamente escaso de su extensión, y los obstáculos que desde el principio encontró y sigue encontrando, decir ahora que hemos de ampliar el enfoque, puede parecer absurdo, impropio, descabellado. Apoyemos el hombro a la ética y ya quizá luego podremos ocuparnos de otras cosas, si es que por rara casualidad triunfamos en ésta.

Además, la situación probablemente incluso va a empeorar los próximos años para los éticos. No es que se vaya a atacar a la moral más que antes, sino que el fracaso notorio de las economías socialistas está ya llenando de nuevo impulso a los defensores del capitalismo puro y la competencia como forma de hacer avanzar la economía y la sociedad. Si se quiere un desarrollo rápido de los países del Este, no va a quedar mucho tiempo para debilidades moralizantes.

Sí, el humanismo es difícil, siempre lo ha sido. Es una doctrina para espíritus fuertes. Su triunfo no está nunca definitivamente asegurado y sólo puede darse -relativamente- si se dan al menos dos condiciones, a las que me he referido antes: que haya una *élite* dirigente social consciente de lo que es y de su necesidad, y que esa *élite* consiga mostrar suficien-

temente al resto de la sociedad los beneficios que trae consigo. Así como el espíritu de la Ilustración trajo como consecuencia -cuando arraigó en la *élite* burguesa- primero los sucesos revolucionarios y después el cambio total del modo de vida de una población, ahora -bien notorio el fracaso de ese espíritu- hace falta apoyar un humanismo que salve al hombre occidental del vacío en que se encuentra.

Pero, ¿qué es el humanismo? ¿Dominar, como en el Renacimiento, las letras griegas y latinas? ¿Aprender a gozar de la literatura? ¿Saber, además, mirar un cuadro sin indiferencia? ¿Luchar por las justas reivindicaciones de los oprimidos y menesterosos? ¿Una buena mezcla de todo ello? Bien, y todo eso, en cualquier caso, ¿qué tiene que ver con la empresa? Sí, ya ahora se ve claro. Humanismo empresarial debe querer decir organizar exposiciones de pintura, conciertos de buena música, subvencionar congresos científicos, dar becas y subsidios a jóvenes prometedores y científicos y artistas consagrados, montar fundaciones para la cultura. ¡Qué bonitas son todas esas actividades, qué útiles y que dignas de alabanza, a mi juicio! Pero no son más que una parte -quizá pequeña- del humanismo empresarial.

Ni la ética empresarial, ni el apoyo al llamado «mundo de la cultura» son el buscado humanismo. Tampoco consiste éste en crear una «Dirección de personal» o de «Recursos humanos». Extraordinaria la labor que en esos resortes interiores a la empresa se lleva a cabo. Me parecen hoy por hoy imprescindibles. Pero las propias denominaciones son significativas. ¿Son los hombres un *recurso* o son el corazón de una empresa? ¿Se puede hablar de personal, como si fuera el otro capítulo que hay que pagar, al lado del *material*? A mí, sinceramente y con todo respeto, no me gusta que me encuadren en un *personal* o que digan que soy un recurso para nadie.

El humanismo es difícil de realizar, pero no me parece tan complicado de pensar. Consiste simplemente en tomarse en serio al ser humano, lo cual sólo se puede hacer, si lo entiendo bien, de dos maneras, que, lejos de ser excluyentes, son complementarias. Una es considerar al hombre como absoluto. La otra, considerarlo como una totalidad.

Que es absoluto supone, como es claro, que no es sólo relativo, pues el hombre es, también y necesariamente, relativo a los demás. Pero, sobre todo, que es absoluto, absuelto o separado del mundo físico, que está por encima de él y que, por tanto, ha de ser

tratado en atención a esta su condición trascendente.

Lo ejemplificaré con el recurso a la noción de *dignidad*. Si consideramos al ser humano como meramente relativo, como alguien que depende de otros y de una serie de condiciones, y cuyo actuar, a su vez, es relativo a puras necesidades o a logros pasajeros, no le damos ninguna *dignidad*. Es un animal con características especiales, alguien que no *trasciende*. Pero eso es notoriamente falso.

A su vez, si pensamos que el hombre es un ser simplemente absoluto -como cierto liberalismo cree-, queda aislado en él mismo. Pero un ser aislado no tiene espíritu: sólo hay interioridad cuando me relaciono con otro espíritu. Ahora bien, para relacionarme con él no como objeto, sino como ser humano, debo servirle. Y en ese momento, tengo *dignidad*: *ser digno de* significa *servir para*. El que no se relaciona en forma de servicio no es digno, no tiene dignidad. El absolutismo individualista es indigno.

Así pues, es menester considerar al hombre al mismo tiempo como absoluto y como relativo a los otros hombres para poderle dar una *dignidad*. Ni el individualismo absolutista ni el relativismo colectivista lo consiguen. En efecto, lo que hoy falta es dignidad. Y lo que

el humanismo persigue es única y exclusivamente tomar en serio la dignidad humana.

Hablar de ella da más resultados prácticos que tratar de los derechos humanos. Porque por más vueltas que se le dé no se sabe nunca porqué debo respetarlos. Pero, en cambio, es inmediatamente evidente que debo respetar a alguien que tiene dignidad.

Es muy posible intentar rechazar *teóricamente* esta idea de dignidad. Y no voy a entrar aquí en el tema. Pero me pregunto si alguien -sobre todo alguien que tiene alguna responsabilidad social o política- se atrevería *prácticamente* -es decir, abiertamente cara a los interesados- a negarla. Pues la negación implica automáticamente que la actuación del dirigente no puede tener otro fin que el de *instrumentalizar* al dirigido. Dicho de otra manera, cualquier actuación al margen del humanismo de la dignidad no puede más que abrir el mecanismo de la *sospecha*, y, como consecuencia, desencadenar un proceso basado en la fuerza y, por tanto, en último término, en la dominación del hombre por el hombre. Valga esto para la consideración del hombre como *ser absoluto*.

En segundo lugar, el hombre es un ser *total*. Eso quiere decir que tenemos todos múltiples inclinaciones diversas, posibilidades distintas.

Los animales están necesariamente *especializados*: unos vuelan, otros nadan, otros caminan. Unos viven en zonas frías y otros en las cálidas. El hombre puede todo. O mejor: tiene la posibilidad de todo, pero no alcanza más que a unas pocas cosas. Y eso significa que aquel que tiene menos, tiene también menos para dar, se cierra más sobre sí mismo y, de esa forma, no es digno, pues no sirve. Pero, a su vez, el que tiene mucho y no lo da, viene a identificarse *de facto* con el que no tiene nada: es tan indigno como él. En efecto, tan indigno es el que se limita a vivir solitario bajo un puente, como el acaudalado que vive sin interés por nadie.

Por nuestro carácter *absoluto*, tenemos necesariamente que ver con Dios. Sólo si hay alguien *plena y eternamente absoluto* puedo entender que yo lo sea por nacimiento. Pero sólo si hay ese ser debo tomarme en serio -responsablemente- el considerar a los demás como absolutos. Es decir, sólo si hay sociedad con Dios hay un fundamento para la sociedad humana.

De otra manera, por nuestro carácter *total*, tenemos necesariamente que ver con el resto de la humanidad. Pues, efectivamente, yo sólo puedo hacer real mi totalidad con la ayuda de los demás. Los demás, *me completan*. Tanto

más rica en posibilidades desarrolladas es una sociedad, tanto más dignas son las personas que de esos inmensos beneficios se lucran. Por eso aquí la clave está en el intercambio, en el *diálogo*, y no sólo en la *información*. Pues el diálogo me enriquece también interiormente, mientras que la mera información no me da más que poder sobre los demás.

Y, llegados a este punto, de nuevo parece claro que mi argumentación está lamentablemente equivocada. Y ello por la simple razón de que una empresa es lo que se llama, desde el punto de vista social, una *entidad intermedia*, una sociedad intermedia. Se encuentra en lo que se llama la *bürgerliche Gesellschaft*. Ese tipo de sociedades son, por una parte, *relativas*, pues buscan sólo cubrir alguna necesidad o deseo humano, y quedan al margen de un planteamiento absoluto. De otro lado, son necesariamente parciales, y no totales. El sentido de la empresa es, justamente, desarrollar un sector de las posibilidades humanas. Es el *trabajo especializado*, precisamente, el característico de lo empresarial.

Así pues, un empresario podría -supuesto que su paciencia le haya permitido seguir la argumentación hasta aquí- decir ahora que todo el discurso era vacío. Que -si es que hay tal carácter *absoluto* y total en el hombre- no

es para nada tarea suya -del empresarioel ocuparse de ello. De eso se ocuparán, en todo caso, la familia y el Estado.

En la familia es donde a cada uno se le ve como *absoluto*. Es lo típico de los padres el amor *incondicionado* a sus hijos. Sólo si soy querido de esa manera por alguien, soy socialmente absoluto, *soy alguien*. Por eso, la familia es una institución *religiosa* por esencia. El *hogar*, ya en la Antigüedad, era un sitio de los dioses. Porque allí se da, como queda dicho, lo absoluto.

Si en la familia es donde se ve a alguien de ese modo, es en el «Estado» donde se le contempla con un carácter de *total*. El «Estado» tiene por obligación el terminar de cubrir *todas* las necesidades de la sociedad y, por ello, de cada individuo. El organiza, o debe organizar, las cosas de manera que a cada uno le falte lo menos posible para «tener todo». Por ello, los antiguos decían que era en el «Estado» donde el hombre se perfeccionaba, alcanzaba una cierta plenitud. Y, en la sociedad actual, esto es especialmente palpable.

Dicho en otros términos: siempre se ha considerado que los «humanistas» prácticos eran los padres de familia y los políticos. O, si se quiere, la persona, cualquier persona, cuando

realiza sus funciones de padre o de político. Pero en la sociedad intermedia, en la vida «socio-económica» reinan otras leyes. Si es así, esas otras leyes ¿serán inhumanas, puesto que esa esfera no es humanística? De nuevo, la respuesta del empresario, ya enfadado: no se trata de que sean inhumanas, en el sentido de antihumanas. Se trata de que en ese tipo de vida no cuenta, como se dijo, lo absoluto o lo total. Por ello, tiene que contar lo relativo y lo parcial.

El problema está en que lo relativo y lo parcial no tienen ningún sentido más que en orden a lo absoluto y total. Es decir, que lo que se trata de desenmascarar aquí es muy fácil de expresar: cuando se vive la vida «socio-económica» sin ordenarla a la familia y a la sociedad en general, o sea, en último término, cuando se vive sin ordenarla a la dignidad humana, entonces se está *absolutizando* y *totalizando* la esfera socio-económica. Por desentenderse de un absoluto -verdadero- se cae en otro -falso-. Y eso es lo que, de hecho, sucede. A eso se le llama sociedad burguesa, consumista, capitalista o como se quiera. Es la sociedad de nuestros días.

Para convertir eso -que, claro está, es *materialismo*- en *humanismo*, basta ordenar al fin del hombre -a su dignidad- la actividad socio-

económica, la actividad, en concreto, empresarial. El humanismo empresarial consiste simplemente en poner como último fin de la empresa la dignidad de todos los que con ella se relacionan y, en último extremo, de toda la sociedad.

Pues es bien claro que ni una empresa, ni una familia, ni una Universidad, ni un Club, ni una Iglesia, pueden funcionar bien si no tienen una economía saneada. Y cuanto más saneada, mejor. Pero eso es una *condición* para la vida, no un fin último. La economía es *condición*, ha de ser, por tanto buscada, pues la necesitamos. Pero una condición no puede ser nunca un fin último. Convertir la economía en fin es materialismo, es decir, indignidad.

Un empresario debe, por consiguiente, si las reflexiones anteriores no son demasiado erróneas, darse cuenta de que lo relativo, o sea, el trabajo que se desarrolla en su empresa para alcanzar unos fines que vienen a cubrir unas necesidades y unos deseos, ha de conectarse con lo absoluto. Por tanto: ha de *dignificar* el trabajo. El trabajo se dignifica de muchos modos. En primer lugar, dándole siempre importancia. Después, poniéndole las condiciones espacio-temporales adecuadas. Además, dotándolo de unos honorarios adecuados: no se puede decir que aceptamos la

dignidad humana, por ejemplo, si, a continuación, establecemos fuertes diferencias retributarias y menospreciamos unos trabajos con respecto a otros. Por último, es fundamental, colocar a cada uno en su sitio. El que no está en su sitio hace el ridículo, que es el error social por excelencia.

La ley del mercado es necesaria y válida, desde luego. Pero no puede ser ley suprema. Si se convierte en suprema es inhumana, pues el mercado, desde el punto de vista del comprador, es cambiante, relativo y parcial. Me parece que dejar al Estado que regule el mercado es un proceder vicioso. Pero no porque el Estado no pueda profanar la pretendidamente sacrosanta libertad individual, sino porque la dignidad del empresario pide que sea él el que se cuide ya de la dignidad de los que caen bajo su esfera. Dicho en otros términos: el humanismo empresarial pide la extensión y profundización del principio *cooperativo* entre las empresas, para defender y promover la dignidad humana. Desde fuera no se puede hacer bien: el Estado lo tiene que *imponer*, porque es *externo*, pero eso es un mal arreglo. Tendría que estar claro que el principio de *competencia, necesario, está subordinado al de cooperación* y no viceversa. *Sólo en la cooperación los empresarios pueden*

pensar en el hombre en cuanto tal, en la pura competencia no pueden pensar más que en el dinero en cuanto tal.

Y, por otro lado, la empresa debe estar interesada en que todos los que con ella se relacionan, se acerquen más a esa totalidad, a una plenitud. Ahí es donde tiene sentido la regulación de horarios que permitan desarrollar otras actividades. Y el fomento de la cultura, que redunde en una mayor socialidad, es decir, humanidad.

Humanismo empresarial es, pues, para terminar, el que la élite dirigente de las empresas sepa contar, *tener en cuenta*, a cada uno, dándose cuenta de que ese cada uno no es una mera fuerza de trabajo, ni un mero sujeto inalienable de derechos, sino, pura y simplemente, un hombre, es decir, un hermano.

NOTA BIOGRAFICA

Rafael Alvira es licenciado en Historia y Doctor en Filosofía. Es catedrático de Historia de la Filosofía y ha ampliado sus estudios en Universidades de diversos países como Alemania, Italia, Austria y Estados Unidos. Actualmente es Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra y es miembro del Comité Directivo del Seminario Permanente «Empresa y Humanismo».

Recogemos aquí -levemente retocadas y ampliadas- dos conferencias suyas, pronunciadas respectivamente en las jornadas organizadas por el Ten Group España y *Nueva Empresa*, los días 6 y 7 de junio de 1989, bajo el título ¿Cómo será el directivo de la próxima década?, y en la III Reunión internacional del Seminario Permanente «Empresa y Humanismo», celebrada en Pamplona los días 26 y 27 de octubre de 1989.