

UNED

EL VALOR DE LA EDUCACIÓN

(LIBER AMICORUM)

ESTUDIO INTERDISCIPLINAR EN HOMENAJE AL
PROFESOR DR. D. EMILIO LÓPEZ-BARAJAS ZAYAS,
CATEDRÁTICO EMÉRITO DE UNIVERSIDAD



EDITORIAL UNIVERSITAS, S.A.

LA ACTUALIDAD DEL HUMANISMO EMPRESARIAL

Dr. Alejandro Llano Cifuentes

Ex Rector de la Universidad de Navarra.

Catedrático de Filosofía de la Facultad de Filosofía y Letras.

Decían los viejos filósofos que el “argumento de autoridad” es el más débil de todos. Lo precario de mi situación aparece claramente cuando, para comenzar este epígrafe, tengo que recurrir de entrada a esa debilísima razón.

La precariedad de mi tesitura es patente. Porque trato de defender una tesis que parece a primera vista insostenible: que el remedio para remontar la falta de integración política y ciudadana en la sociedad actual consiste en la promoción del humanismo cívico. Y mi posición raya la ingenuidad cuando pretendo mantener que el humanismo es algo actual, vigente, vivo, precisamente en el mundo empresarial; o sea, en ese mundo implacable y frío en el que -según todo indicio- reina la religión de la búsqueda del éxito y del poder, “sin el menor miramiento”, como diría Thomas Bernhard.

Es verosímil ya mantener que el surgimiento de la gestión empresarial como una disciplina aplicable a la dirección y administración de todos los ámbitos de la vida social ha supuesto un cambio real más extenso e intenso que las mutaciones logradas por todas las revoluciones políticas. Pues bien, lo que nos dice un gran especialista en la cuestión, como Peter Drucker es que esa “tecnología social”, que tiene que ver

con la acción y con la aplicación, y que sólo se evalúa por los resultados, esa tecnología directiva y organizativa, es también y sobre todo un humanismo.

Está comenzando la era en la que el *management* será una de las prácticas interdisciplinarias más características. Es la época de los acontecimientos humanos en la que es posible una conjunción entre técnica y humanismo, entre eficacia y cultura, entre logro de objetivos económicos y realización de lo más humano del hombre. El ámbito en el que tal conjunción se está produciendo con mayor nitidez es precisamente la empresa. Por eso, tratar de entender qué significa "humanismo empresarial" -en el contexto del humanismo cívico- equivale a intentar comprender el mundo en el que vivimos.

A esta época que adviene la venimos llamando "segunda modernidad" o "postmodernidad". Por su parte, la "primera modernidad" ha cristalizado en formas de existencia características, que podemos resumir con seis ideas subyacentes, tal como las caracteriza Schumacher:

- a. Todo es producto de la *evolución*.
- b. El desarrollo se desencadena por el mecanismo de la *competencia*.
- c. El hombre se mueve fundamentalmente por *intereses*.
- d. La afectividad humana está dominada por el instinto subconsciente del *placer*.
- e. El conocimiento humano debe aceptar su *relativismo*.
- f. Este conocimiento debe basarse en experiencias *cuantificables*.

No puedo entrar ahora a examinar con detalle estos seis conceptos. Resulta aquí más pertinente considerar la estructura sociológica en la que han precipitado, el esquema en el que se decantan. Ese "esqueleto" se deja ahora ver más fácilmente porque, como advirtió irónicamente Kafka, un edificio muestra su interna estructura sólo después de un incendio.

Creo que no hago ninguna injusticia a Schumacher si resumo esos seis caracteres en dos grandes tendencias sociológicas, que se han convertido en dominantes: el *economicismo* y la *burocratización*. La sociedad industrial o moderna, en su fase terminal deja ahora ver su esqueleto, lo cual antes no era posible. El economicismo y la burocratización cristalizan, respectivamente, en la estructura mercantil y en la estructura estatal. El mercado es allí donde se compra y se vende, y el Estado allí

donde se regula y se gobierna. El desorden que puede generar la iniciativa espontánea del mercado se compensa con las reglamentaciones estatales; mientras que el anquilosamiento burocrático de la Administración se compensa mediante la agilitación que brota del mercado.

Las soluciones convencionales a los problemas sociales se mueven unívocamente en esta línea monocolor: más Estado y menos mercado; menos Estado y más mercado. El aparente triunfo de la segunda solución no cambia las cosas sustancialmente. Entre otros motivos, porque aún queda "mucho" Estado y porque, en gran parte, el Estado es el dueño y señor del mercado (aunque la inversa también es válida).

El vaivén sociológico del que hablamos -Estado y mercado- se traduce en los intercambios entre dos instancias antropológicas básicas: la *riqueza* y el *poder*, que se convierten en símbolos de transacción. Parece que estas son las dos motivaciones radicales del hombre moderno: "quiero riqueza para lograr poder" o "quiero poder para ganar riqueza". La mediación de un tercer factor -la *influencia*- no suele solucionar las cosas sino más bien distorsionarlas.

A juicio de muchos estudiosos actuales, este esquema ha entrado en pérdida, hasta abocarse a un atolladero sin aparente salida. Ahora el futuro ya se encuentra en otro modo de pensar que comienza a fraguar en torno a los últimos años cincuenta y que encuentra un hito significativo en 1968. Desde entonces, la realidad social -especialmente en el terreno empresarial- no ha hecho más que confirmar abrumadoramente la tendencia al cambio epocal. Los acontecimientos de 1989 en Europa del Este, y su contragolpe en Occidente, confirman con tremenda fuerza que nos hallamos en otra galaxia cultural.

La dirección a la que apunta tanto la teoría sociológica como el cambio social es la siguiente: el mercado y el Estado, el economicismo y la burocratización, la riqueza y el poder, no constituyen lo central y fundamental de la persona humana; no son, por tanto, los elementos o dimensiones principales del juego social. En la base de la estructura económico-política está la tierra natal de aquellas relaciones que no pueden traducirse en términos de dinero y poder, que no pueden comprarse o venderse y que no son -o no deberían ser- susceptibles de regulación oficial. Es el nacedero de las virtudes, entre las que se encuentra -como acaba de recordar

MacIntyre- la *misericordia*, que es la consideración de las necesidades urgentes y extremas, sin acepción de personas; se trata de una virtud que va más allá de las obligaciones comunales, pero que es crucial para la vida de toda comunidad. Es el nivel de *lo humano* en cuanto tal, que confiere sentido y unidad al entero esquema social.

Lo que hoy llamamos *postmodernidad* -en la acepción positiva del término, destacada por Ballesteros, Koslowski y Spaemann- es una *vuelta*, un regreso a ese mundo de la vida corriente, que hasta ahora se hallaba en buena parte "sumergido", y que ahora empieza a despertar el interés de historiadores y sociólogos. Es -insisto- el mundo de lo radicalmente humano: el mundo de las solidaridades primarias, el cañamazo de las relaciones cívicas, la sustancia misma del *ethos* o cultura en sentido radical. Allí donde el hombre o la mujer son sólo hombre o mujer, no mercancía ni súbdito, no objeto de regateo o cálculo; el ámbito de la plena confianza y correspondencia, el lugar de lo insustituible y entrañable: la que de suyo no está nunca sometido al intercambio transaccional. Dicho al modo de Max Weber, estamos hablando de "las relaciones originarias de las que son portadoras las comunidades de carácter personal".

Este mundo ha quedado marginado por la superestructura político-económica y, en general, por el modo moderno de pensar. Lo que quedaba fuera de la *rational choice*, de la reglamentación oficial y de las transacciones comerciales resultaba entregado a la simpatía afectiva: era lo lúdico o lírico, sospechoso o sentimental, un residuo que no merecía ser tenido en cuenta, algo puramente decorativo o doméstico. Y ahora empezamos a darnos cuenta de que no es así, de que ese campo es el territorio decisivo de la vida ciudadana.

Así las cosas, nos encontramos en una encrucijada. Hay dos grandes posibilidades que se abren ante nosotros:

- a. La *colonización*. Es la intromisión del Estado, el mercado y los medios de comunicación en el *ethos* ciudadano: el afinamiento y la capitalización de la burocracia, por un lado, y la mercantilización de la vida cotidiana, por otro.
- b. La *emergencia*. Es la aportación de sentido que va desde el mundo vital hasta la estructura político-económica y comunicativa. Es la libertad creadora, la responsabilidad cívica, la personalización de los cometidos sociales.

La colonización es descendente y alienadora; la emergencia es ascendente y personalizada. Pues bien, la tesis principal que mantengo en este epígrafe es que *el nombre actual del humanismo civil y empresarial es "emergencia"*.

El humanismo en general consiste -como Kant propone- en tratar a la persona no sólo como medio, sino siempre también como fin. El humanismo -según Juan Pablo II- equivale a valorar más las personas que las cosas; a afirmar la supremacía de la ética sobre la técnica; a anteponer el espíritu a la materia. Ésta es la tradición humanista, que reconoce la *dignidad* de la persona, que nos prescribe tratarla con *respeto*, que nos incita al *cuidado* y *cultivo* de lo más humano del hombre. Todo esto ha de quedar integrado en el humanismo de hoy, y constituye la base de toda comunidad humana justa incluida, por supuesto, la corporación empresarial.

Pregunta: ¿qué es lo que añade a este humanismo básico el humanismo *actual*?

Respuesta: la activa emergencia, la libre comparecencia, el protagonismo de las personas en las comunidades humanas y, desde ellas, en la sociedad tomada en su conjunto.

El esquema inicial que dividía el mundo de lo humano entre las esferas de la economía, la política y los medios de comunicación, es el diseño propio del Estado del Bienestar. Pues bien, el cambio que estamos considerando es -según lo dicho en el anterior capítulo- el paso del Estado del Bienestar a la *sociedad del bienestar*. Tal mutación presenta dos vertientes:

1. El peso se traslada de la "tecnocultura" al mundo vital: del *Estado-mercado*-*"mass media"* a la *sociedad*.
2. El propio concepto de *bienestar* cambia: ya no responde a una concepción pasivista y cuantitativa de las prestaciones recibidas; pasa a presentar una significación cualitativa y activa; ahora hay que llamarlo *calidad de vida*.

Durante mucho tiempo, la retórica dominante defendió la actividad empresarial porque -se argumentaba- la empresa genera *bienestar*. Y otro tanto cabría decir de la Administración Pública, aunque la argumentación resultaba más ardua, en la medida en que los ciudadanos percibían mayormente a la Administración en referencia al *malestar* que les provocaba. Hoy día, la única legitimación de la empresa y de la

Administración es que faciliten *calidad de vida*. Y, a su vez, "calidad de vida" ya no significa sólo recepción pasiva de productos o prestaciones, sino ante todo posibilidad de protagonismo y responsabilidad, de activa intervención en una tarea común.

En la actualidad, el humanismo empresarial implica una primacía de las personas sobre las estructuras organizativas. No se trata simplemente de que la organización no dañe a la mujer y al hombre que en ella trabajan, ni siquiera que se limite a asistirles y protegerles. Se trata de que los considere como miembros vivos y activos de esa organización, protagonistas inescapables de la narrativa que cada día en ella se escribe. Sin duda, este cambio de actitud implica una transformación de los modelos organizativos, en una línea que disminuya el automatismo y aumente la espontaneidad. Ahora bien, por poca experiencia directiva que uno tenga, sabe que una transformación de tal tipo es más fácil de enunciar que de realizar. Las rutinas burocráticas y los cálculos financieros imponen su cadencia implacable, mientras que la espontaneidad provoca frecuentes disfunciones.

Esto es *de hecho* así. Pero *los hechos* no tienen la última palabra. Por debajo de los hechos mostrencos está la realidad viva, las aspiraciones de la libertad y los proyectos de la inteligencia. "Atenerse a los hechos" es un procedimiento de gobierno que consagra la resignación y el conformismo. Expresiones tan nuestras como "no hay más cera que la que arde" o "con estos bueyes hay que arar" son *a veces* manifestaciones de realismo y sentido común; pero si se usan *siempre*, revelan el inmovilismo y la "razón perezosa": resistencia al cambio.

Si yo considero sinceramente que existe una *actualidad del humanismo empresarial*, es porque estimo que la sociedad postindustrial nos ofrece ya las condiciones de posibilidad para que se produzca esa *emergencia* en la que hoy estriba la concepción humanista de la empresa. Los avances en Teoría de Sistemas permiten ir hacia organizaciones mucho más flexibles y dinámicas. Si ya podemos construir "edificios inteligentes" para alojar las sedes de las empresas, sería lamentable que tales organizaciones siguieran siendo "empresas mecánicas", estáticas y rígidas, en las que la estructura fagocita al hombre real y concreto, con sus aspiraciones y ocurrencias.

Resulta paradójico pero muy real: las nuevas tecnologías del conocimiento permiten aligerar y diversificar las "estructuras", de manera que la persona pueda emer-

ger en ellas. Entender el proceso de informatización de una empresa como una "mecanización" equivale a coger el rábano por las hojas. Lo importante de lo informatización no es lo que se *hace*, sino lo que se *deja de tener que hacer*. La informatización es un procedimiento de descarga: permite visualizar lo que *no es* automático, aquello que sólo el ser humano puede hacer. Siempre dijeron los humanistas que la condición de posibilidad de toda sabiduría es el *ocio*. Ocio humanístico que no consiste en no hacer nada, sino en poder vacar a actividades específicamente humanas.

La modernidad eclipsó en buena parte esa concepción clásica, porque tendió a concebir la acción humana en términos de causalidad material y eficiente, con desderramo de la causalidad formal y final. Por ello entendió unilateralmente la actividad humana en el predominante sentido de *producción*. La postmodernidad, por su parte, puede llegar a representar una síntesis del clasicismo y la modernidad. Ha vislumbrado la posibilidad de un *ocio productivo*. El *management* constituye precisamente un tipo de actividad en la que el saber se orienta, como dice Peter Drucker, "hacia la eficacia y los logros: curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de *software*...". El ocio se entiende ahora como un espacio para la libertad. Y, a su vez, la libertad no es sólo negativa *libertad-de*, sino ante todo positiva *libertad-para*: emergencia, capacidad de iniciativa, posibilidad de intervenir en la gestión, responsabilidad en la propia tarea y en su conexión con las tareas de los demás.

En la sociedad industrial o moderna, la separación de la tecnoestructura respecto al mundo vital, y la unilateral supremacía de esa estructura, hicieron casi inevitable un tipo de "alienación" más profundo aún que el denunciado por Karl Marx. Como ha indicado Carlos Llano, Marx pensó que la alienación económica consistía en que al trabajador se le arrebatara su producto. Pero no advirtió que había una "alienación" más honda todavía: que al trabajador se le arrebatara el *sentido* de su trabajo. Ésa es precisamente la pérdida del respeto que el hombre y la mujer se deben a sí mismos.

Si este segundo tipo de "alienación" resulta más radical, es precisamente porque los bienes de la inteligencia y de la libertad son más valiosos y constituyentes de la propia identidad que los bienes materiales. Dicho así, esto puede parecer "moralina", como tantas otras consideraciones de este ensayo. Pero es bastante más, responde a la propia naturaleza antropológica, al mismo modo de ser y actuar de la persona.

Lo extraño e inquietante del economicismo consiste en que nos reduce a buscar la posesión de los únicos bienes que justamente *no* podemos poseer: los bienes materiales. Yo puedo usar, tener cerca, ser propietario de, vender, comprar... un teléfono móvil, una cuenta en euros, un *master* en administración de negocios, un escaño en la asamblea autonómica de Ceuta o Melilla, unas gafas para ver un eclipse. Pero *no poseo* nada de eso. Nada de eso *es* radicalmente. Como diría Charles Taylor, no se encuentran entre el tipo de bienes susceptibles de esas evaluaciones fuertes que constituyen mi identidad. Son bienes que *tengo*, pero que *no soy*. Lo único que constituye mi identidad, lo único que puedo realmente poseer, hacer mío, es aquello que el economicismo desprecia y el humanismo atesora: lo que conozco, lo que recuerdo, lo que gozo, lo que deseo, lo que amo, lo que respeto, lo que venero. Si el modelo organizativo impide al trabajador conocer y querer la finalidad, el sentido, la trascendencia comunitaria de su trabajo, entonces no se le está expropiando de una cosa, sino que se le están arrancando girones de su propia humanidad.

El darwinismo social -la supervivencia de los más aptos- es uno de los muchos efectos perversos que provoca la unilateralidad de lo estructural. En cambio, la emergencia de las iniciativas provenientes del mundo vital pone en circulación un nuevo valor simbólico de intercambio: la *solidaridad*. Pensar hoy en términos de solidaridad no es tampoco una utopía moralizante. Viene exigido por la interdependencia comunicativa cada vez más densa, por la interacción multilateral que caracteriza a la sociedad del conocimiento, en la que todo interactúa con todo. Y resulta forzado pensar en un modelo organizativo en el que todas las variables sean interdependientes, excepto las "variables" decisivas, es decir, las personas y sus actividades más propias, en las que la independencia siempre va unida a la mutua dependencia.

Una concepción exclusivamente mercantil de la empresa lleva a considerarla como una especie de "micromercado" dentro del mercado. Por eso se comete a veces el infortunio pragmático de decir "tengo que vender esta idea" (al jefe o al subordinado). Cuando es obvio que las auténticas ideas ni se compran ni se venden, precisamente porque están en la línea del *ser* y no del *tener*; porque están llamadas a ser íntimamente poseídas. Así como tampoco es, en el ámbito internacional, hablar de "transferencia de tecnología", porque -siendo la *tekhné* un modo de conocimiento- no se puede trasladar como si fuera una mercancía; se trata, en todo caso, de enseñarla (siempre que se tenga en cuenta que el enseñar es sólo un catalizador del aprender).

En la concepción ideológica que hoy parece dominante, en el "pensamiento único", somos conscientes de la despersonalización originada por la burocracia estatal y pensamos equivocadamente que la individualidad se recupera en el mercado, confundiendo así la personalización con una de sus manifestaciones parciales: la *privatización*, donde el cliente es el que manda. Max Weber tenía una idea menos optimista -casi dramática- de las relaciones mercantiles: "La comunidad del mercado es la relación práctica de la vida más impersonal en la que los hombres pueden entrar (...), porque es específicamente objetiva, orientada con exclusividad por los bienes de cambio. Cuando el mercado se abandona a su legalidad -la oferta y la demanda- no conoce ninguna obligación de fraternidad ni de piedad, ninguna -como recordábamos antes- de las *relaciones originarias de las que son portadoras las comunidades de carácter persona*".

Quisiera dejar claro que el humanismo cívico no se opone, en modo alguno, a la economía de mercado, aunque sólo sea porque es ya la única que hay. A lo que se opone -como se opone a la burocratización- es al mercantilismo, es decir, a la concepción (ideológica, no científica) de que todo es mercado. Ni tuvo razón Gramsci cuando afirmó "todo es política", ni tienen razón algunos presuntos neoliberales cuando dicen "todo es economía". Lo que sí cabe decir es "todo es vida". Porque tanto la política como la economía son realizaciones de la emergencia libre y vital. Volver a entender las cosas así supone avanzar de nuevo hacia el *principio de realidad* y despertar del sueño ideológico de la modernidad. La "herida vieja", la llaga por la que se desangra el tecnosistema -producida por el desgarramiento entre estructura y *ethos*- puede ser restañada. Cabe entonces entender que el anonimato burocrático o mercantil no tiene la última palabra y, desde luego, que ya no lo tienen en la empresa.

El universo de una estructura cerrada al mundo vital es el universo de las cosas o de las personas cosificadas. En él rige lo que Carlos Llano llamó el *criterio de generalidad*: el bien es cuantitativo y anónimo; su búsqueda se rige por una especie de "aritmética del bien": el bien es más bien en la medida en que beneficia a un mayor número de personas. Este principio rige en las leyes estatales y mercantiles, particularmente en la ley de la oferta y la demanda. Y es lógico y positivo que sea así, pero no es suficiente para explicar la vida real de la empresa. Porque -insisto- la urdimbre básica de una organización no viene dada por las reglamentaciones o intercambios económicos, sino por el *ethos* o cultura, por el entramado de relaciones que cohesionan a esas personas que forman la empresa.

Pues bien, acontece que en el *ethos* vital rige otro principio diverso -no adverso- al *criterio de generalidad*. Es el *criterio de incidencia*: un bien es mayor bien en la medida en que incida más profundamente en la persona. Un ejemplo puede ilustrar la diferencia entre el *criterio de generalidad* y el *criterio de incidencia*: en caso de incendio de un museo, el *criterio de generalidad* exigiría el rescate de un cuadro de Picasso del que no existe réplica y que es deseado por muchos, hasta el punto de ser considerado como "patrimonio de la humanidad"; en cambio, y si hubiera incompatibilidad entre la urgencia de uno y otro rescate, el *criterio de incidencia* exigiría el salvamento de un niño cercado por las llamas.

Parece evidente que una concepción humanista de la empresa tiene que hacer valer el *criterio de incidencia* o *cercanía*. Lo que en ella importa no es sólo la satisfacción de *todos* los empleados y clientes, o del mayor número posible de ellos, sino también y sobre todo la emergencia de *cada uno* de ellos. Porque *cada* persona es distinta, irrepetible e insustituible. Como decía T. S. Eliot, en este mundo nada sustituye a nada. Pero lo menos sustituible de todo es cada una de las personas.

El *criterio de generalidad* es el criterio de la eficacia; el *criterio de incidencia* es el criterio de la personalización. El primero -repito- vale en la estructura y, si se aplica de manera descendente y unilateral, adquiere la forma de la *colonización*; el segundo vale en el *ethos* vital y está estrechamente relacionado con la *emergencia*.

Si entendemos el humanismo empresarial precisamente como emergencia, entonces la personalización no está reñida con la eficacia. Todo lo contrario: en una organización compleja y viva, la eficacia sólo se puede lograr a través de la personalización. Por eso, en una concepción humanista de la empresa, el *criterio de incidencia* no elimina al *criterio de generalización*, sino que lo realiza. Y los benéficos efectos de una *colonización* ponderada y respetuosa inciden en una potenciación de la capacidad de emergencia, es decir, en una relación positiva entre el mundo vital y la tecnoestructura, ya que ninguna de ambas instancias debe cerrarse sobre sí misma ni aporta bienes y servicios que sean, a la vez, sustantivos y universales.

Tal complementariedad posibilita que el *criterio de incidencia* acoja al *criterio de generalización* y se convierte en un *criterio de universalidad*, entendido de una manera no puramente formalista, según sucede en alguna teoría actual -como, por ejemplo, la de Jeffrey C. Alexander- en torno al "protagonismo de la sociedad civil". Y,