



**ALEJANDRO  
LLANO**

**LA EMPRESA  
ANTE LA NUEVA COMPLEJIDAD**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**15**

En una de sus famosas *Tesis sobre Feuerbach*, escribió Carlos Marx: los filósofos han pretendido comprender el mundo: ahora se trata de cambiarlo. Esto fue en 1845. Ciento cuarenta y cuatro años después, se ha podido escribir que ya empezamos a estar hartos de cambiar el mundo, y que ahora se trata de saber «de qué va la cosa» (Jacinto Choza).

En este contexto, viene también a cuento recordar el conocido dicho de la revista *Time*: «Nunca hemos corrido tan deprisa hacia ninguna parte». O el discurso atribuido a un Presidente del Brasil, que al tomar posesión de su cargo afirmó enfáticamente «Brasil se encuentra al borde del abismo». Pero unos meses más tarde, pudo ya tranquilizar a la opinión pública con este aserto: «Hemos dado ya un gran paso hacia delante»: para concluir con esta promesa «Continuaremos en el mismo camino».

Anécdotas aparte, lo cierto es la comprensión de nuestra actual situación histórica se ha tornado extraordinariamente ardua. En cuanto nos ponemos a estudiar cualquier asunto serio, siempre surge algún interlocutor que advierte: «Sí, sí, eso está bien, pero la cosa es mucho más compleja». Y lo grave del caso es que aquello que no acabamos de entender

es justamente ese tipo de complejidad que nos circunda.

Hace ya varias décadas, Ortega y Gasset advirtió que «lo que nos pasa es que no sabemos lo que nos pasa». Para comenzar a saber lo que nos pasa, es imprescindible advertir que la actual complejidad no es la de siempre. No se trata sólo del cúmulo de complicaciones que acompaña desde siempre a la vida humana. Si ahora -o en cualquier otro momento de la historia decimos que «la vida es complicada», no habremos formulado más que una tautología.

Lo propio de la *nueva complejidad* es que nos deja perplejos. Estamos -como ha dicho Habermas- ante una «nueva inabarcabilidad». Nuestros recursos intelectuales y operativos son insuficientes para hacernos cargo de la complejidad, para reducirla y para gestionarla. Y ésta es una cuestión que afecta de lleno a las empresas, cuya misión es sin duda *gestionar la complejidad*. Una empresa «triumfa», tiene éxito, cuando ha logrado hacerse cargo -en una medida satisfactoria- del sector de complejidad que le afecta, y ha acertado a arbitrar los medios para hacer operativa tal comprensión. Y, en cambio, siempre que una empresa fracasa se debe a que ha simplificado precipitadamente la complejidad y, en conse-

cuencia, su respuesta a los retos del entorno ha sido insuficiente.

La complejidad actual no es simplemente acumulativa: no se trata, simplemente, de que tengamos «más de lo mismo». Estamos ante una complejidad patológica, cuyos orígenes hunden sus raíces en una crisis histórica de gran envergadura. (Aunque hay también, como veremos, un sentido positivo de la complejidad).

Pero antes de examinar tales causas, echemos una breve ojeada a las manifestaciones de esa complejidad enfermiza que nos tiene sumidos en la perplejidad. La sociología actual viene a coincidir en que las variadísimas manifestaciones patológicas de la actual complejidad se pueden sintetizar en estas cuatro:

a) *Segmentación*: es una especie de fraccionamiento creciente de los procesos sociales. Cuando planeamos una determinada acción para alcanzar alguna meta, resulta que las fases del proceso empiezan a «trocearse» de una manera imprevista. La secuencia programada se ve interrumpida continuamente por otras secuencias que se cruzan en el proceso y lo interfieren. Se produce una especie de «astillamiento» del campo de acción, que aparece ante nosotros como un abigarrado mosaico. Con gran frecuencia, la

finalidad buscada acaba por olvidarse, y todo el esfuerzo de la gestión se centra en sortear los obstáculos, evitar las interferencias, atar los cabos sueltos o volver a reunir lo disperso. El logro de la meta queda en suspenso.

b) *Efectos Perversos*. Se multiplican los efectos equívocos o no pretendidos. No se trata simplemente de que haya «incidentes» o «accidentes»; o de aquella famosa ley de Murphy según la cual «si algo puede salir mal, saldrá mal». Estamos ahora ante un fenómeno mucho más radical y global. El fraccionamiento y dispersión producen una continua «perversión», una torsión no deseada de la acción personal y colectiva. El *backlash* -el contragolpe o «rebufo»- es tan importante como el efecto primario. Nos creemos ante la ineludible necesidad de «gestionar los efectos secundarios». Cualquier instrumento de gestión puede convertirse en un *boomerang*.

c) *Anomia*: es la carencia de reglas o normas indiscutidas o, simplemente, vigentes. La vigencia de las normas se ve contestada o -lo que es quizá más grave- los individuos ya no se sienten identificados con ellas. La *desregulación* puede tener un efecto positivo inicial, en cuanto que parece dilatar los espacios para la acción libre. Pero esta ganancia en libertad se logra a costa de la fiabilidad. Como no

sabemos a qué atenernos, decae nuestra capacidad de proyecto. La aparente fluidez esconde una rigidez de fondo. Lo que se facilita es el «regate en corto», el «juego especulativo», no el *sentido de empresa*. La anomia social repercute sobre la psicología de los individuos, de una forma que fue descrita con una lucidez impresionante por Mac Iver, en 1950: «Anomia implica el estado de ánimo de quien ha perdido sus *raíces* morales, de quien ya no tiene *pautas*, sino solamente unos estímulos *sin conexión alguna*, de quien carece de todo sentido de la *continuidad*, de los grupos propios (*folk*) y de las obligaciones. El hombre anómico es espiritualmente estéril, concentrado sobre sí mismo, no *responsable* ante nadie. Se burla de los valores de otras personas. Su única *fe* es la filosofía de la negación. Vive sobre la tenue línea de la sensibilidad entre un pasado que falta y un futuro que también falta (...). La anomia es una situación de ánimo en la que se ha quebrado, o se ha debilitado mortalmente, el sentido del individuo para la *correspondencia social*, que constituye la fuente fundamental de su actitud moral»<sup>1</sup>

d) *Implosión*. El hombre anómico viene a ser el «hombre hueco» de T. S. Eliot. Y esa interna variedad encuentra un eco colectivo en las ins-

tituciones, que se encuentran privadas de sustancia y explotan hacia dentro. La implosión es la «explosión seca», producida por el vaciamiento interior, por la pérdida de la sustancia propia y de los proyectos genuinos. Y es muy significativo que las instituciones más frecuentes afectadas por la implosión sean las más pegadas a la vida, las más primitivas y esenciales: la Universidad o la familia. («Entre todos la mataron y ella sola se murió»).

La conjunción de estas cuatro manifestaciones está dando lugar a una profunda *crisis de gobernabilidad*, que afecta, no sólo al Estado, sino también a las instituciones culturales, empresariales o -en general- sociales. Y lo verdaderamente inédito, lo realmente *nuevo*, es que tal crisis de orientación, tal carencia de finalidades, no procede de un defecto de organización, sino de un exceso de ella. Se trata de un orden que engendra desorden. Esto es lo paradójico y lo que exige un nuevo acercamiento, para intentar comprender nuestra situación, para procurar «abarcar» lo aparentemente inabarcable y empezar a salir de la perplejidad.

La nueva complejidad proviene de una *crisis de saturación*. Esto se percibe en muchos campos, pero puede verse con especial cla-

ridad en el área de la información. Nuestro problema no es el de falta de información, sino el de un exceso de mensajes. Nos hallamos cada día ante una información acumulativa y caótica. Nos sobran datos y nos faltan criterios. La toma de decisiones se ve ante esta alternativa, o se pospone indefinidamente, o se resuelve de manera arbitraria. Se da así la paradoja de que la tecnificación y racionalización de las informaciones conduce -no pocas veces- al «puro decisionismo». (La vida económica española de las últimas semanas ofrece ilustraciones suficientes de lo que quiero decir).

Tenemos *mucha organización*, pero nos falta *buena organización*. Lo que tenemos es una organización social excluyente, no sólo de personas que son protagonistas natos del drama, sino de enteros aspectos o dimensiones de la realidad, que son de hecho relevantes, pero que resultan marginados por un enfoque reduccionista y estrecho.

Lo que se encuentra en la base de este enfoque reductivo es el exclusivismo del modelo social todavía vigente. Este modelo es el del *Estado del Bienestar*. Como ha mostrado Pierpaolo Donati, el *Welfare State* surge de una transacción o pacto implícito entre las ideologías que resultan de la transformación y el

debilitamiento de las dos grandes ideologías revolucionarias. Tales ideologías residuales son el neoliberalismo y el socialismo democrático. El pacto que se lleva a cabo es un equilibrio entre la defensa de la economía de mercado y el creciente desarrollo de las políticas de intervención social del Estado.

El esquema resultante es el de un ensamblaje y continua interpenetración entre Estado y mercado. Los intercambios no se producen sólo dentro del sólo mercado o del sólo Estado, sino que continuamente acontecen transacciones entre sectores del Estado y sectores del mercado. La política y la economía quedan entreveradas. Y sus respectivos medios simbólicos de intercambio -el poder y el dinero- se hacen, a su vez, intercambiables. Para completar el modelo, es preciso añadir un área de mediación, que viene dada por los medios de comunicación colectiva, cuyo medio simbólico de intercambio es la influencia persuasiva. Se puede, así, cambiar dinero por poder, poder por influencia, influencia por dinero, etc.

Este ensamblaje es lo que los sociólogos -Bell o Galbraith, por ejemplo- llaman «tecnosistema» o «tecnoestructura». Porque la racionalidad interna de este modelo viene dada por la razón científico-tecnológica, es decir, por la

manera de pensar característica de la Modernidad.

Los resultados positivos del modelo -sus «éxitos»- son indudables. Su vigencia en todos los países desarrollados, a partir -por lo menos- de 1945, ha logrado unos niveles de desarrollo espectaculares. Pero si eso es cierto, no lo es menos que el modelo se encuentra ahora en una profunda crisis. La situación actual se puede enunciar de modo emblemático y paradójico- *malestar en el Estado del bienestar*. Se trata de una especie de «macroefecto perverso»: el Estado del Bienestar genera una gran dosis de malestar. No me voy a extender ahora en la descripción de las manifestaciones de marginación, rebelión, disidencia o alienación. Me interesa más detenerme por un momento en las causas del agotamiento del modelo.

Pues bien, la causa principal es que el sistema ignora metódicamente la dimensión más radical y básica de la vida social: la vida real y concreta, la existencia cotidiana de los ciudadanos, las redes interpersonales que constituyen el origen y la fuente de todo sentido y de toda vitalidad. Es la dimensión que Husserl llamó *mundo de la vida* y que, en

un sentido esencial, podemos llamar *cultura*. «Cultura» en el sentido originario de modo de vida, de estilo de vida, de costumbre o *ethos*. También podemos entenderla como *sociedad*, en este sentido pre-estructural.

En esta dimensión la que se encuentra sumergida y sofocada por la tecnoestructura. Más que de una *economía sommersa*, hemos de hablar de una *societá sommersa*. Las aspiraciones emergentes de tipo social o cultura] traspasan muy difícilmente la cesura, la quiebra, que existe entre el tecnosistema y el mundo de la vida. Esto produce efectos negativos para el mundo vital, que se repliega sobre sí mismo, en una actitud de privacidad narcisista, y se estraga tantas veces en un hedonismo más o menos esteticista. Pero lo que ahora nos interesa destacar es que tal desconexión es la que provoca el crecimiento incontrolable de la complejidad en el ámbito estructural.

La estructura político-económica se encuentra sobrecargada, saturada, porque tiende a cegar los canales de comunicación con el mundo vital. Se constituye, así, en un sistema cerrado, autorreferencial, que no abre los «mecanismos de descarga» hacia su base

vital, ni acierta a recoger de ella las aportaciones de sentido y finalidad que -provenientes de ese *humus* primordial- tendrían que contribuir a vitalizar el sistema, a flexibilizarlo, orientarlo, y -en definitiva- a reducir la complejidad perversa.

Podríamos decir que el mundo vital «brilla por su ausencia» en el tecnosistema. Lo cual provoca que el sistema esté plagado de *puntos negros* que son la causa profunda de la segmentación, de los efectos perversos, de la anomia y de la implosión.

Queda, por tanto, suficientemente claro (según espero) que mi propuesta en la línea de una descarga de la complejidad perversa, en la dirección de una mejor gestión de la complejidad, apela a las energías latentes en la dimensión vital y cultural.

No se me oculta que tal propuesta habrá de parecer utópica a los políticos en general, y a los burócratas en particular. Y es lógico, porque una de las consecuencias que se siguen de lo dicho es justamente un empeño de *desburocratización*. Estoy seguro, en cambio, de que encontrará un eco positivo en los profesionales de la empresa. Y esto es algo más que un desesperado intento de lograr la *captatio benevolentiae*. Se basa en un hecho histórico

de gran relevancia, del que nuestro Seminario «Empresa y Humanismo» no es sino un eco.

Este hecho histórico es tan sorprendente como interesante: la Empresa ha sido la primera institución que se ha percatado de que, a la vista de la complejidad creciente, resultaba imprescindible remitirse al mundo vital, recuperar las fuentes de energía que brotan de las personas y de los grupos primarios, hacerse porosa al entorno social, flexibilizar sus estructuras, convertirse -en definitiva- en un *sistema abierto*.

Cuando, en esta jornada, hablamos de «la Empresa como protagonista del desarrollo social» no expresamos simplemente un *wishful thinking*, ni formulamos una recomendación moralizante. Observamos y fomentamos un proceso histórico, todavía en curso, que está proporcionando a la Empresa un «liderazgo social», que era impensable -al menos en nuestro país- hace muy pocos años.

Nos encontramos ante una mutación que ha sido descrita y propugnada por todos los mejores teóricos de la gestión empresarial: desde el clásico y esotérico libro de Chester Barnard, *The Functions of the Executive* (1938), hasta el popular -pero serio- *En busca de la excelencia*. Pasando por toda la obra de Peter Drucker, que ya en 1957, escribió: «En algún

momento, difícil de precisar, de los últimos veinte años hemos salido sin darnos cuenta de la época moderna y hemos penetrado en otra era que aún carece de nombre». Aunque sólo un año más tarde aparecía, en su libro *The Dandmark of Tomorrow*, la expresión *post-modern world*.

La Empresa «moderna», es decir, clásica, estaba incrustada en el tecnosistema. Si bien su área característica y más propia era el mercado, su penetración -obligada o voluntaria- en el área del Estado (en el sentido de Administración Pública) fue creciente. Y en seguida ocupó posiciones decisivas en el campo de los medios de comunicación social. Pero, con notable sensibilidad, las empresas más evolucionadas advirtieron que una configuración exclusivamente «tecnoestructural» dejaba fuera a los propios protagonistas de la empresa- trabajadores, directivos, clientes- y no sólo a ellos, sino a sus respectivas familias, a las solidaridades primarias y secundarias; y al amplio mundo de la cultura y de la ética, sin contar con el cual se hace inviable la vida socialmente sana de una comunidad de hombres.

La rápida historia de esta mutación queda reflejada en la evolución de la amplísima bibliografía sobre *management*. Pero dejemos

eso a un lado para dirigir nuestra atención a la actual situación de esa *nueva sensibilidad* con la que la Empresa se enfrenta a la complejidad nueva, gracias a una apelación al mundo de la vida. Se trata -como decía antes- de un proceso en curso, que se está produciendo entre resistencias y esperanzas, y que -a mi juicio- puede sintetizarse en cinco parámetros:

1. *Organizativo*: La propia configuración interna de la empresa está experimentando un proceso de *institucionalización*. Según mostró Philip Seiznick, en su libro *Leadership in Administration*<sup>2</sup>, lo que diferencia a una institución de una simple organización funcional, es que la institución es capaz de configurarse en torno a valores: reconoce valores, los fomenta y los defiende. Posee, así, un *carácter* lo que hoy llamaríamos una *cultura corporativa*. Claro aparece que esta tendencia implica una superación del exclusivismo «tecnoestructural», y una penetración en el fondo vital de la propia comunidad de hombres en que la propia Empresa consiste. El ateniimiento al propio *ethos*, la fidelidad a sus valores propios, confiere a la Empresa estabilidad en medio de un entorno que posee un alto nivel de «contingencia». En *Teoría de Sistemas* se conoce con el título de «prerrequisito de Ashby» la ley según la cual sólo la complejidad



puede acoger complejidad. Pues bien, lo propio de una Empresa como institución es que en ella se da una complejidad no perversa, sino integrada, ya que es capaz de conjugar y unificar dimensiones de distintos niveles (tecnoculturales y vitales). Por eso es capaz de procesar la complejidad, analizándola primero y sintetizándola después, es decir, tomando decisiones (toda decisión es una síntesis). Una institución es una entidad viva, capaz de variar sus esquemas organizativos y de adaptarlos a la necesidad de realizar sus valores en un medio cambiante. En una Empresa como institución, la organización es sólo instrumental, y por lo tanto versátil y flexible.

2. *Relacional*. La nueva concepción de la empresa rompe la clausura propia de un sistema cerrado. Ya no es autorreferencial: está constitutivamente abierta a su entorno. Establece con su medio social una relación que no es unilateral, sino dialógica. Concede más importancia a la recepción de mensajes que a su emisión, porque en un diálogo lo importante es escuchar:

Para dialogar, preguntad, primero: después... escuchad (A. Machado, *Proverbios y cantares*, II) Por eso, las nuevas empresas están esencialmente *orientadas al cliente*, hasta el punto de que consideran que el cliente forma

parte de la empresa. Pero su ámbito dialógico supera el área de lo solamente comercial o mercantil. Sus recursos cognoscitivos no son sólo económicos, sino también sociales y culturales. Por eso no atiende solamente al logro de sus *resultados* propios, sino que se preocupa más todavía de la previsión de los *efectos* de su acción; sin olvidar que esos efectos pueden ser «perversos», mas sabiendo también que muchos de tales efectos secundarios pueden ser previstos. Desde esta perspectiva, la Empresa se enfrenta derechamente con la complejidad y desarrolla estrategias para reducirla y gestionarla. Como dijo Vittorio Mathieu, en esta misma sede, la Empresa genera *entropía negativa*, introduce orden en el desorden, a partir de la capacidad inventiva e innovadora de la inteligencia humana<sup>3</sup>.

3. *Motivacional*. Cuando la Empresa se concibe como un sistema cerrado autorreferencial, la motivación básica que mueve a sus hombres es el afán de posesión, la tendencia a tener más, la pulsión de dominar y triunfar. Se piensa que la tendencia humana básica es el *deseo*: el impulso hacia la posesión y el disfrute. Este *individualismo posesivo* constituye una fuente de complejidad perversa: es disgregador. En cambio, si se entiende la Empresa como una institución vital, que se constituye

en torno a valores, el motivo predominante es la *efusividad*, la «necesidad» de aportar, compartir y crear. Aunque la Empresa nunca pueda considerarse angélicamente exenta de tendencias desiderativas, hoy sabemos que su eficacia reside, más bien, en el fomento de las ideas creativas. La generosidad no es un lujo que el profesional de la Empresa no se pueda permitir: sin generosidad la Empresa misma no es posible<sup>4</sup>. El propio impulso de *entender*, como ha mostrado Gilder, no es en sí mismo desiderativo, sino efusivo, creativo, expansivo, proyectivo. Hay, en el acto de emprender, un movimiento inicial de donación, de ofrenda. Emprender es un movimiento emergente, que irrumpe en la confusa complejidad del mundo, porque ha *descubierto* algo: ha «visto» el orden en el desorden. Y esas «intervenciones» o inversiones «generan -dice Gilder- progreso económico principalmente porque entrañan un sistema epistemológico, un modo de hacer descubrimientos y explotarlos. Acompañando a cada beneficio visible conseguido por la Empresa va un beneficio invisible, en forma de expansión de los conocimientos. Las inversiones son, de hecho, experimentos audaces, y cualquiera que sea el resultado, siempre será informativo»<sup>5</sup>.

4. *Etico*. La visión tecnoestructural de la Empresa tendía a separar drásticamente las consideraciones morales de la gestión empresarial. Pero una de las cosas que sucede con la ética es que no hay modo de desprenderse de ella; nos sigue y nos persigue, para mal o para bien. Y, puestos a adoptar algún enfoque ético, el que mejor cuadraba con ese funcionalismo era el propio de la ética pragmatista o utilitarista. Se trataba, al parecer, de conseguir el mayor bien para el mayor número de gente. Ahora bien, inmediatamente surgen dos preguntas que el pragmatismo no puede contestar: «¿qué bien?» y «¿qué gente?». Tampoco voy a enredarme yo ahora en una discusión con el utilitarismo ético. Me basta resaltar dos hechos culturales de gran significación. El primero es el ascenso imparable del interés por la Etica Empresarial, cuya bibliografía ya es abundantísima. El segundo - menos perceptible, pero más importante- es la emergencia de un modo de pensar ético que critica duramente al pragmatismo y redescubre y actualiza la Etica clásica que se centraba en el concepto de virtud<sup>6</sup>. Y esto es especialmente significativo porque las virtudes son esos hábitos intelectuales y prácticos que -como ha señalado Leonardo Polo- nos permiten «ganar tiempo» y reducir la complejidad. Basta pensar en las virtudes que se

requieren para la acción directiva<sup>7</sup>. Para el diagnóstico, la virtud principal que se requiere es la prudencia; por su parte, la *decisión* exige audacia y magnanimidad; mientras que la *ejecución* demanda fortaleza y confianza en los demás. Pues bien, la prudencia, la audacia, la magnanimidad, la fortaleza y la confianza constituyen formas netas de reducir complejidad y gestionarla adecuadamente. El recurso al *ethos*, a los valores vitalmente incorporados por los miembros de la empresa, es la «salida» más directa y rápida del laberinto de la complejidad.

5. *Cognoscitivo*. A medida que la complejidad ha ido creciendo, los profesionales de la empresa han necesitado un espectro más amplio de conocimientos. Si el directivo típico requería hace unos años casi exclusivamente conocimientos tecnológicos, hoy le resulta necesario un buen bagaje de saberes económicos y jurídicos. Hasta entonces permanecía en el ámbito de la tecnoestructura. Pero lo más típico de esa «nueva era» de la que hablaba Drucker es precisamente la necesidad de una sutura entre los saberes propios del tecno-sistema y los conocimientos que se mueven sobre todo en el área del mundo vital. Y aquí se está produciendo un fenómeno que pocos han detectado y que resulta clave para com-

prender esa nueva galaxia que empezamos a llamar «postmodernidad». A saber: que la mutación tecnológica está produciendo una permeabilidad mucho mayor entre el ámbito tecnoestructural y el de la cultura. Como ha puesto de manifiesto Tomás Calleja, las nuevas tecnologías del conocimiento en la etapa postindustrial están poniendo en primer término las actitudes y capacidades del individuo humano:<sup>8</sup>.

La técnica se encuentra con el humanismo de un modo imprevisto y sumamente fecundo. Los más recientes desarrollos de Inteligencia Artificial están apartándose del simple objetivo del *making sense* -es decir, de lo relevante para un determinado proceso- y tratan de acercarse a la *complete empathy*, es decir, a la comprensión de lo que el otro hace y dice. Las redes informáticas tratan de plegarse a las redes de diálogo del mundo vital. Tal es la articulación básica del nuevo modo de entender el conocimiento empresarial.

La rápida consideración de estos cinco parámetros nos ha ofrecido un resultado coincidente. Las Empresas, es decir, las instituciones más dinámicas de la sociedad postindustrial, no se han enfrentado con la creciente complejidad por la línea de hacer más complicado su interno sistema organizativo. Por el contrario,

han archivado con todos los honores sus organigramas diferenciados *ad infinitum*, y se han encaminado hacia configuraciones más flexibles e informales, en las que prima el diálogo con el entorno, la autonomía personal y la mutua ayuda. El mundo vital se ha revelado *de hecho* como el ambiente fértil del que surgen rápidos movimientos adaptativos, respuestas innovadoras, que convierten problemas complejos en oportunidades de acción relativamente simples. La «inteligencia sentiente», la imaginación creativa, se despega de las condiciones iniciales e inventa nuevas condiciones de posibilidad. Hay una «producción de sentido» que emerge desde el plano cultural o vital hasta los más altos niveles estructurales y que aportan visiones más unitarias y ricas de la realidad compleja.

Estas consideraciones nos llevan a pensar de un modo nuevo la Empresa, a adquirir una «nueva sensibilidad empresarial». Siguiendo las pautas propuestas en otro lugar<sup>9</sup>, les propongo -para concluir- una visión casi impresionista de esta «nueva sensibilidad», en torno a cinco principios:

1. *Principio de gradualidad*: para hacerse cargo de la complejidad, es preciso no ver la realidad «en blanco y negro». Hay que advertir que todas las cosas humanas admiten grados,

matices, variedades y variaciones. Esta nueva visión excluye esa especie de «racismo intelectual», que considera unos trabajos superiores a otros, como si hubiera trabajos que fueran solamente directivos y otros puramente operativos (Carlos Llano). Como se dice muy acertadamente en el IESE, «todos dirigen a su nivel». Adoptando la distinción del Profesor Alvaro d'Ors, cabría decir que, en la Empresa, la *auctoritas* está adquiriendo primacía sobre la *potestas*. Las relaciones de poder en las organizaciones vendrán -cada vez más- dadas por los lenguajes que cada uno de sus miembros sea capaz de emitir y de comprender (Tomás Calleja). Se crea así una gradualidad jerárquica, basada más en la *competencia comunicativa* que en la *competencia técnica*. Lo importante ya no es estar «arriba», sino estar «dentro»: lo decisivo no es el *rango*, sino la inclusión. Más valioso que tener «mando» es tener «peso». El que obedece también manda (Leonardo Polo): porque, al ejecutar una orden, está devolviendo otra orden al que le mandó. La racionalidad cibernética es mucho más flexible que la racionalidad mecánica admite una gradualidad dinámica.

2. *Principio de pluralismo*. Aunque hemos partido de una concepción «patológica» de la complejidad, ya advertimos que también tenía

un sentido positivo, que viene dado por la riqueza y pluralidad de la realidad misma, especialmente de una realidad social tan evolucionada como la presente. Como advirtió Aristóteles, «el ser se dice de muchas maneras». Si la actual complejidad resulta inabarcable para nosotros, es -en buena parte- porque nos empeñamos en tratarla de manera unívoca, rígida. El nuevo modo de pensar es analógico -sabe captar las diferencias sin perder la unidad. Hemos de recurrir a un *pluralismo metodológico*, en orden a cada tipo de realidad con el método adecuado para estudiarla. Nuestro saber no se agota en la racionalidad matemática, ni siquiera en la racionalidad teórica. Hay también una racionalidad práctica, que es -casi siempre- la más adecuada para tratar con configuraciones complejas. Tal racionalidad práctica se basa en una experiencia sabiamente ponderada, que facilita el «golpe de vista», la capacidad de captar globalmente el *sentido* de una situación compleja. Podemos, así, encaminarnos hacia un *realismo pluralista*, que sea como el negativo de la segmentación entrópica. Y en las tecnologías del conocimiento tenemos instrumentos -casi inexplorados en este sentido- para la *gestión de pluralismo*.

3. *Principio de complementariedad*. El modo moderno de pensar nos ha acostumbrado a utilizar la «estrategia del conflicto». Tendemos a pensar que lo diferente es contrario, cuando lo cierto es que la mayor parte de las posibilidades diversas son compatibles, complementarias. El planteamiento de la visión estructural de la Empresa era cuantitativista. Y los valores cuantitativos son incompatibles: «donde yo estoy, tú no puedes estar». En cambio, los valores cualitativos son compatibles: «yo sólo puedo estar donde tú estás». La visión de la empresa como una institución unitaria lleva a desarrollar *ámbitos de compatibilidad*, que den lugar a juegos con suma superior a cero: juegos en los que todos ganan. La otra cara de la complejidad perversa es la *sinergia*, la colaboración. En una situación compleja, el pensamiento puede descubrir una conexión inédita, y la decisión puede hacer emerger una *oportunidad vital*, que -como dice Dahrenforf- viene dada por la combinación de posibilidades aparentemente contrapuestas. En medio del conflicto, puede fulgurar un acuerdo sobre bases nuevas.

4. *Principio de integralidad*. La «nueva sensibilidad empresarial» fija su atención en el hombre como realidad a la vez compleja y unitaria. De todas las cosas que conocemos

ninguna es más compleja que el hombre, y ninguna más unitaria que él. Por eso hemos de sustituir el modelo mecánico de pensar por un modelo antropológico o, si se prefiere, humanístico. Como ha señalado Rafael Alvira, el humanismo es la capacidad de pensar de manera unitaria una situación poliédrica. Sólo en la persona humana se halla el recurso definitivo para reducir complejidad y gestionarla. Pero un pensamiento humanista tiene hoy que superar la dura prueba de la pluralidad de lenguajes, que nos somete a una especie de «babelización intelectual» (Leonardo Polo). En esta tarea de recomponer una realidad astillada hay que echar mano, no sólo de la informática y en general de las «nuevas humanidades», sino también de las «humanidades clásicas». Repárese. por un momento en las virtualidades de la Retórica y de la Poética para hacernos cargo de la complejidad.

5. *Principio de solidaridad.* Lo propio de los intercambios «tecnoestructurales» es que tienen el carácter de una transacción: doy para que me des. En el mundo vital, por el contrario, nos encontramos con intercambios que no son contractuales o transaccionales, sino que tienen una índole fiducial un carácter de correspondencia. Por eso en el mundo vital se halla la fuente de toda solidaridad; y sin soli-

daridad es imposible la vida de una institución social. También en este punto la Empresa se ha visto aquejada por las relaciones interpersonales como si todas tuvieran que adquirir la forma de una *negociación*. Y esto no es posible ni deseable. No es posible que todo se negocie porque los presupuestos de la negociación no pueden ser, a su vez, negociables: es preciso partir de un mínimo de «mutualidad», de confianza. Pero tampoco es deseable que el componente de solidaridad sea mínimo, porque entonces el *solidum*, lo estable y unitario de la convivencia, se dispersa; y surge la *anomia* de las costumbres y la *implosión* de las instituciones. La solidaridad descarga complejidad.

Al llegar al final de mi intervención, me asalta un serio temor, quizá yo mismo no he hecho otra cosa que complicar aún más las cosas. Desde luego, mi charla no podía haber recibido un título como los de Dale Carnegie, por ejemplo: «Cómo evitarse complicaciones y simplificar la vida». La verdad es que la vida es muy complicada, y además es bueno que lo sea. Porque así podemos convertir nuestra propia existencia en la apasionante tarea de descubrir esa raíz unitaria que late tras todas las complejidades. Tal vez la plenitud del hombre estribe en llegar a adquirir una visión firme y limpia de esa unidad escondida.

## NOTA BIOGRAFICA

Alejandro Llano es doctor en Filosofía. Ha realizado sus estudios en las Universidades de Madrid, Valencia y Bonn (RFA). Ha sido Profesor de Antropología en la Universidad de Valencia y Catedrático de Metafísica de la Universidad Autónoma de Madrid. En la actualidad, es Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra, y también es Vicepresidente del Seminario Permanente «Empresa y Humanismo».

Ha investigado y publicado obras sobre el pensamiento de I. Kant, Filosofía del lenguaje y sobre Filosofía Práctica. Es de destacar su obra más reciente, La nueva sensibilidad que ha alcanzado una gran difusión.

Recogemos en este Cuaderno el texto de su intervención en la V Jornada del Seminario Permanente «Empresa y Humanismo» sobre «La empresa como protagonista del desarrollo social» celebrada en Pamplona el 10 de marzo de 1989.

1. Mac Iver. R. M.: *The Ramparts we Guard*, N. York, 1950, pp. 84 ss. Citado por Dahrendorf, R.: *Oportunidades vitales*. Madrid, Espasa-Calpe, 1983, p. 116).

2. Evanston - N. York.- Row, Peterson and Co., 1957

3. Mathieu, Vittorio: «Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa». Cuadernos del Seminario Permanente «Empresa y Humanismo», n° 1. 1987

4. Vid. Llano Cifuentes, Carlos: «El dilema de las motivaciones». *Istmo*, 164, mayo-junio de 1986

5. Gilder, George: *Riqueza y pobreza*. Madrid, Instituto de Estudios Económicos, 1984, p. 53.

6. Vid., por ejemplo, el libro de Alasdair McIntyre, *Tras la virtud*. Barcelona, Ed. Crítica, 1988

7. Vid. Llano Cifuentes, Carlos: *Análisis de la acción directiva*. México D.F., Limusa, 3ª reimpresión, 1989

8. Calleja, Tomás: "La empresa en la era del conocimiento" En Gómez Pallete, Felipe (y otros): *La sociedad de la información*. Madrid, Ciencias de la Dirección. 1988

9. Llano, Alejandro: La nueva sensibilidad. Madrid, Espasa-Calpe, 1988, pp. 167 ss.