

**CRUZ  
MARTINEZ ESTERUELAS**

**HUMANISMO  
Y EMPRESA**

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

**EMPRESA Y HUMANISMO**

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

**6**

## INDICE

---

**1. Preliminar acerca de ambos conceptos**

**2. Criterios para una actitud humanista**

**3. La importancia de la tarea**

**4. Políticas y conductas**

**Notas**

## 1. Preliminar acerca de ambos conceptos

Relacionar entre sí grandes conceptos es tarea difícil y comprometida. Esto ocurre, inevitablemente, cuando se ponen en contacto dos ideas que tienen la magnitud de las que nos ocupan: humanismo y empresa.

Y esto es así no sólo por su entidad sino, también, porque la historia nos pone ante los ojos el panorama de diversísimas concepciones de que han sido objeto uno y otra.

No se trata del inveterado ritual de exaltar la importancia de la asignatura. A poco que se piense en la cuestión, aquélla es difícil de exagerar.

Por ello nos veremos precisados a dar cuenta de los distintos planteamientos básicos que se han perfilado hasta hoy alrededor de ambos conceptos.

Se hace preciso, de otra parte, formular una aclaración previa: nada más lejos de nuestro propósito que reconducir el problema humanismo-empresa a los esquemas habituales que se engloban bajo rúbricas como las de relaciones humanas, relaciones industriales u otras semejantes. Bien están tales procesos de pensamiento y acción como solución provisional y

puramente técnica las más veces. Pero creo que debe ensayarse -pese a la pobreza de saberes que caracteriza al que os habla- una reflexión más honda y más conectada con los grandes temas que nuestro tiempo -hijo de la historia- ha puesto sobre la mesa.

Otra advertencia más: no es objeto de esta conferencia el problema también sustancial de la reforma institucional de la empresa considerada en su totalidad que nos llevaría a diferente tipo de estudio. Se trata únicamente -y nada menos- que de hacer dialogar ambas ideas.

### 1. EL HUMANISMO

A la altura de nuestro tiempo cabe una definición común a todo humanismo: *la preocupación por el hombre*. Ha sido mejorada por Juan Pablo II: *la solicitud por el hombre*.<sup>1</sup>

Preocupación, solicitud. En todo caso cuidadosa atención hacia el hombre que en el lenguaje juanpaulino no puede ser sino fruto del amor.

Ciertamente, en sus orígenes la expresión humanismo quería decir otra cosa: más bien se refería al estudio de las ,humanidades y, en suma, de la cultura clásica, es decir, grecorromana.<sup>2</sup> El intenso valor que el hombre cobró en la misma -como carácter del tiempo-



eje que nació-,<sup>3</sup> hizo derivar la noción hacia contenidos más sustantivos<sup>4</sup> universales. No se trataba ya de conocer a los clásicos, sino de conocer al hombre y preocuparse por él. Así nació el humanismo como corriente de pensamiento y como actitud.

Ahora bien: tantas como fueron las grandes doctrinas occidentales fueron a su vez las concepciones humanistas. Disparidad que venía de las divergencias de origen respectivas. Según se entienda al hombre surge un humanismo diferente. De aquí que una definición global -o con intento generalizador sólo pueda ser tan escueta y sencilla como la antes enunciada: humanismo es la preocupación -o solicitud por el hombre.

En otro lugar nos hemos esforzado en esbozar con mayor detenimiento los tipos de humanismo más sobresalientes. Aquí nos limitaremos a dar un esquema muy esencial que nos ayude lo bastante a los fines que nos ocupan.

Para ello, nos guiaremos, una vez más, muy resumidamente, de la mano de cuatro maestros que han hecho importantes ensayos globales sobre el tema: Jacques Maritain,<sup>5</sup> Henri de Lubac,<sup>6</sup> Ramiro de Maeztu<sup>7</sup>, y Alexander Sozenitzyn.<sup>8</sup> De sus análisis podría

deducirse el siguiente planteamiento acerca de los humanismos:

1.º En la Edad Media -luminosa por muchos conceptos, pero desconcertante y desorientada en otros, como toda etapa histórica- se incurre en un exceso de lo sacral en detrimento del significado del hombre y de la justa autonomía de lo temporal. Hay una voz -aunque no única- que es pionera del equilibrio: la de Tomás de Aquino. Acogida esencialmente por la iglesia y floreciente en Escuelas rena-centistas como la española de Salamanca, a la luz del Evangelio y con pautas aristotélicas, propicia un replanteamiento de lo sagrado y de lo humano y de la fe y de la razón. Pero en su día la voz de Tomás de Aquino fue voz poco propagada. En suma, contiene una justa ponderación del hombre sin olvidar su condición de criatura y la naturaleza dolorosa del mundo. Es decir, proclama, al mismo tiempo, la dignidad y las limitaciones de la persona humana. Es éste un humanismo sin tal nombre, cabal, virtual.

2.º En el Renacimiento se produce un movimiento pendular de signo distinto cuando no opuesto. Con devoción hacia la antigüedad clásica nace la primera acepción de la palabra "humanismo": como estudio admirado de las humanidades o letras y artes del período gre-

colatino. De ahí se pasa, progresivamente, a un nuevo concepto de humanismo, el que ahora prevalece: solicitud, dedicación, atención al hombre. Mas en el propio Renacimiento se da una gama de actitudes: de Giordano Bruno a Tomás Moro y Luis Vives, pasando por Erasmo. Esta variedad de posiciones siempre tiene un punto explícito o implícito de referencia: la idea de Dios. Unos la ignoran o marginan en aras del hombre, otros, tratan de establecer un equilibrio. En el fondo, siempre late el mismo problema: el de la suficiencia del hombre, el drama de Prometeo.

3.º Nace así una exaltación desmesurada del hombre que consumarán el iusnaturalismo de factura protestante, el racionalismo y la Ilustración: se proclama cada vez más acusadamente la suficiencia humana -con la invocación de toda clase de mitos- y la lejanía de Dios. El liberalismo originario -tan conectado a la Ilustración- se hizo eco de estos planteamientos y los incorporó a dos de sus grandes manifestaciones: el constitucionalismo y el capitalismo.

4.º La cruda realidad política, económica y social hizo revisar las ideas así heredadas. Pero las limitaciones humanas nuevamente reconocidas van a ser orientadas hacia otros mitos redentores: el Estado, el orden colectivo.

Primero por obra de Hegel -estatismo puro- y luego por obra de Marx: la revolución proletaria que ha de conducir a la sociedad sin clases y a un tipo específico de liberación del hombre.

5.º Todo este proceso, cada vez más complicado, nos lleva a un mundo antropocéntrico dividido en el orden ideológico, con un hombre exaltado en teoría y destruido o perplejo en la práctica: la libertad o bien se traduce como permisividad sin instancias éticas o bien es desconocida; el hombre busca evasiones artificiales, incluso innobles. La responsabilidad personal es negada y transferida; se abdicar de las libertades creadoras; el Estado acumula funciones impropias a ambos lados de la divisoria oficial que media entre las superpotencias, en detrimento del hombre y del cuerpo social, y en fin, el hombre vive bajo la amenaza del terror bélico y de los terrores instrumentados a escala local.

Así las cosas, se impone por sí misma la necesidad de reflexionar. Entre otros temas, sobre el hombre y su futuro, dando un sentido renovador y honesto al humanismo: que éste sea o trate de ser una auténtica solicitud por el hombre, sin convertirlo en instrumento de instituciones o conductas inhumanas.



Se apunta, con ello, a la esencia del problema: el hombre es una criatura divina prodigiosa pero no autosuficiente. El mundo -por otra parte- tiene una condición dolorosa que debe asumirse al mismo tiempo con espíritu de superación de los problemas y de digna admisión de las fatigas.

No se trata de un retorno a la Edad Media, sino de avanzar con ideas claras, algunas de las cuáles, eso sí, se forjaron por algunos talentos de aquel tiempo, verdaderos pioneros del equilibrio y de la serenidad como Tomás de Aquino. Pero sin darlo todo por pensado, sin olvidar las exigencias del tiempo sucesivo, del presente y del inmediato futuro. Enriqueciendo el legado.

Ese es el signo del humanismo cristiano. El cristianismo no es un humanismo, evidentemente. Pero hay un humanismo que se inspira en él, un humanismo de humildad. Juan Pablo II ha descornado definitivamente el velo pueril que hacía sospechoso a todo humanismo por el mero hecho de serlo al decir, entre otras cosas, esto refiriéndose como premisas a las humanistas:

“¿Y qué tipo de programa social, económico, político o cultural podría renunciar a esta definición?. Notamos la profunda convicción de que no hay en el mundo ningún

programa en el que, incluso sobre la plataforma de ideologías opuestas acerca de la concepción del mundo, no se ponga siempre en primer plano al hombre”.<sup>9</sup>

## 2. LA EMPRESA

El otro término de la relación propuesta es la empresa. No se trata de hacer aquí un análisis de sus muchas definiciones técnicas. Ni tampoco de tocar el tema -siempre pendiente y presente- de su reforma *institucional*.

Para su entendimiento a los efectos que nos ocupan, nos basta con recordar uno de sus conceptos más elementales como conjunto organizado de medios humanos y materiales en orden al desarrollo de una actividad económica.

Aquí y ahora la cuestión de la empresa estriba, entre otras cosas, en reflexionar sobre ciertos fenómenos que la rodean. Así:

1.º Una concepción puramente economicista que pretende desligarla de toda instancia ética -o a lo sumo ligarla a una peculiarísima moral- y a todo compromiso social.

2.º Convertirla de este modo en una exclusiva máquina de lucro ignorando sus dimensiones humanas.

3.º Por reacción, hacerle blanco de todas las críticas, desconociendo su virtualidad y funciones e identificándola con la injusticia.

4.º Y, en suma, lo que importa a efectos de esta exposición, mantenerla en un pragmatismo sistemático, como una especie de ser proteico y ubicuo, destinado a defenderse con tonos filosóficos menores y medidas más o menos circunstanciales ante los grandes fenómenos históricos, sin apelar a las instancias profundas que merecen su significado y su condición de institución social básica.

Esta es la cuestión de que esencialmente se trata aquí: de si cabe -y creemos que sí, pese a la dificultad de la tarea- permeabilizar el cuerpo de la empresa de manera que penetren en ella actitudes, razones y principios que desmientan y subvierten aquellos esquemas que la quieren atar al prejuicio, al conformismo y la inmovilidad y que, en definitiva, pretenden que sea un órgano frío, sin conciencia ética y sin sentido histórico.

Desde las actitudes manchesterianas hasta hoy han ocurrido afortunadamente, muchos sucesos positivos: nuevas ideas y nuevos tipos de hombre. Pero no basta con acudir a los retos que vienen desde fuera o incluso, desde

la contra. Es preciso elaborar continuamente un cuerpo de doctrina adecuado, propio, que asuma por convicción positiva una serie de principios.

El humanismo puede facilitarlos con criterios éticos y racionales. He aquí el tema. **10**

Conscientes, de otra parte, que la libertad de empresa -como la de enseñar- es una libertad creadora de las que tan necesitado se halla el mundo de hoy, asido obstinadamente a las libertades solamente fruitivas.

## 2. Criterios para una actitud humanista

Bajo el signo del humanismo se reiteran, sí, conductas de empresa que ya se han iniciado como consecuencia o corolario de otros enfoques incluso los más pragmáticos como son el buen funcionamiento y la eficacia: pagar bien, tratar bien, promocionar bien...

Por ello, sin dejar de recordar someramente tales políticas de empresa situándolas bajo la bandera del humanismo, nos importará más que nada poner de relieve en qué consiste la actitud de empresa que aquí se propugna,



cuáles son sus *principios*, cuál es el *sustrato*, cuáles sus *razones últimas*. Es decir, todos aquellos elementos que nacen esencialmente de la *actitud humanista* incluso en el caso de que las consecuencias tengan que ser parecidas.

Ensayemos un pequeño catálogo de referencias:

1.º *No basta con la justicia*. Esta sorprendente afirmación es de Juan Pablo II.<sup>11</sup> Sorprendente por cuanto se lanza a conciencia de que el mundo está muy lejos de haber alcanzado la justicia. Equivale a poner una meta más allá y lejana de la que tristemente no se ha alcanzado aún. Sorprendente - también porque sería correcto entender que, habida cuenta de la excelsa condición de la virtud de la justicia, ésta habría de constituir el objetivo supremo de toda clase de relaciones sociales incluídas, claro es, las que afectan a la empresa.

Pues bien: el mandato cristiano hecho explícito por el Papa actual exige más que la justicia para todas las relaciones entre los hombres, así privadas como públicas.

Excusado es decir que este mandato alcanza de lleno al humanismo de inspiración cristiana.

2.º *Se trata de la civilización del amor*. ¿Cuál es aquella meta superior a la justicia? Es ni más ni menos que la caridad, el amor. Lo que San Pablo calificó de virtud imperecedera<sup>12</sup> por su propia naturaleza. La sociedad ideal es pues una sociedad justa -ya que la justicia no se excluye- trascendida por el amor.

Así la solicitud humanista se hace amor. Es, pues, aplicable a todo el complejo de relaciones entre los hombres -y por tanto el mundo de la empresa- toda la doctrina cristiana sobre el amor. Esa es la verdadera meta.

Juan Pablo II tuvo una manera soberana de expresarla cuando lanzó a los jóvenes reunidos en el estadio Bernabeu de Madrid el programa para un mundo mejor, sin concesiones demagógicas: el sermón de la montaña, las bienaventuranzas.<sup>13</sup>

3.º *Alejamiento de los simples criterios tácticos*. De lo dicho en los dos puntos anteriores se infiere sin ningún género de duda que la estricta táctica -o estrategia si se prefiere un término más ambicioso- no es criterio coherente con la actitud humanista que aquí se trata de explayar.

Táctica y estrategia son a la postre instrumentos de cosas más hondas y así hay que entenderlas siempre. Olvidar esto es ponerse



en la cercanía de un axioma inmoral: el de que el fin justifica los medios.

La actitud humanista demanda una raíz profunda: la solicitud por el hombre en todos los ámbitos. La solicitud hecha de amor. Si no basta siquiera con la justicia ¿quién podrá tener como *ultima ratio* del bienhacer, la mera eficacia del sistema o el mejor cumplimiento de los contratos, del *do ut des*?

Dicho con otras palabras: las técnicas de relación han de depurarse y perfeccionarse poniéndolas al servicio de los ideales humanistas.

Recordemos aquí un certero pensamiento de Alejandro Llano 'Bienvenidos los adelantos técnicos, incluidos, claro, los de estirpe pacífica y sociológica. Pero han de ser ordenados bajo el criterio ético y amoroso que hace al caso.' **14**

4.º *Personalización y clima*. El planteamiento que se deduce de las premisas anteriores se desdobra en dos acciones aparentemente opuestas pero que son, en realidad, convergentes: de una parte la actitud humanista cristiana tiene una vocación personalizante que viene de sus propios orígenes. Principios que hemos resaltado repetidamente. **15** Pero es Juan Pablo II quien la ha incorporado a su magisterio de una manera evidente utilizando

una y otra vez expresiones como la de *cada* hombre o *cada* persona, o refiriéndose a la irrepetibilidad de *cada* ser humano. **16** La persona no es un dato. Es un ser trascendente que va dejando la huella de sus datos a lo largo de su vida. Pero no es lícito confundir la sustancia con la huella. El humanismo propicia hasta donde sea posible esta vocación personalizante cuyo eco en el mundo de la empresa sería difícil de exagerar por positivo y solidario.

De ahí se desprende la necesidad de considerar a todos y cada uno de los miembros de la empresa en su dimensión personal.

De otra parte, todo ello requiere un clima objetivo: organizar las cosas, los procesos y los ámbitos de la empresa -y de cualquier otro estadio social- de modo que se haga factible -podríamos decir inevitable- toda la actitud humanista. Aquí las técnicas cobran un peculiar valor instrumental, puesto al servicio de los objetivos de personalización.

5.º *La naturaleza de la empresa como exigencia lógica*. Con los pies en el suelo: debe tenerse una conciencia clara de lo que es la empresa. De lo contrario, los fallos pueden ser grandísimos y redundar, a la postre, en descrédito del propio humanismo.

La empresa es un ente con fines y caracteres propios. Entre ellos los de ser eficaz y ser rentable.

Puede ser una grave tentación la de confundir el humanismo con el conjunto de premisas destinadas a que no sea ni lo uno ni lo otro. Toda concepción humanista ha de ser aplicada -tanto en el caso de la empresa, como en cualquier otro ámbito, incluido el Estado- a sabiendas de la naturaleza del ente respectivo y en coherencia con sus fines esenciales.

Hay quien cree, por ejemplo, que el humanismo está obligado a construir y tolerar la llamada sociedad permissiva, a dispensar al hombre de toda responsabilidad y a echar sobre las espaldas de la colectividad toda culpa por personal que sea.<sup>17</sup> Todo ello es fruto de un concepto equivocado del humanismo. Ya nos hemos referido a él: se trata de aquel humanismo antropocéntrico exaltado que confunde la solicitud por el hombre con la delincuencia y la indiferencia moral, que ignora las limitaciones humanas y repudia cualquier instancia ética superior.

Si el humanismo entra en la empresa para desnaturalizarla habrá fracasado de raíz y, entonces, los imperativos sociales y económicos que obligan a la marcha de las cosas se

volverán contra él acusándole de caballo de Troya. Sería éste el peor de los paternalismos.

El humanismo debe ennoblecer y elevar éticamente a la empresa y no demolerla. Se puede ser eficaz y hacer rentables las inversiones y el trabajo que se involucran conjuntamente en la empresa sin por ello renunciar a la vocación y al ejercicio de las verdaderas premisas humanistas. Lo mismo que el Estado puede ser gobernado con el signo humanista, la empresa puede ser dirigida con el mismo empeño.

Advertencia tanto más necesaria en un mundo de ideas confusas como el que nos ha tocado vivir. Y sobre todo si se toma conciencia de que el sistema económico que nos ha legado la historia, como todo lo humano, está aquejado de defectos cuya superación es de difícil hechura y exige paciencia. Mientras estas dificultades no se ignoren -o, lo que es peor, se utilicen como pretexto-, mientras haya una sincera y honesta voluntad de cambio continuamente ejercida se estará en el buen camino a pesar de las deficiencias que hagan todavía deudora a la empresa para con el hombre y la sociedad.

Estos son, pues, los cinco puntos que, a nuestro modesto entender, marcan la actitud humanista respecto de la empresa. Es innecesario



sario decir que, en realidad, son los mismos que cabe aplicar a toda actitud humanista respecto de las relaciones entre los hombres y en el seno de cualesquiera instituciones.

### 3. La importancia de la tarea

No cabe afirmar que la sociedad moderna es tan sólo una constelación de empresas, pero sí que la empresa forma una parte cuantiosa de su urdimbre. Bastaría con esto para afirmar que el ser y la vida de la empresa son absolutamente relevantes en el conjunto social. Pero hay que añadir su importancia significativa como fuente de trabajo y de producción y su condición de caracterizada destinataria de recursos financieros y tecnológicos.

Estos factores cuantitativos y cualitativos que proporciona la visión institucional de la sociedad moderna se acompañan de otro marcadamente humano para los que trabajan en la empresa cualquiera que sea su nivel: aquélla absorbe la mayor parte de su tiempo. Como precisaba innecesariamente un viejo profesor, del tiempo en que un ser humano está despierto.

Todo conduce, pues, a poner en evidencia que la introducción en la empresa del humanismo -que es solicitud amorosa por el

hombre- equivale a conseguir una expansión colosal de sus ideales. Cabe afirmar mucho más: si no se logra aquel injerto no podrá decirse jamás que el humanismo impregna el mundo. No nos parece audaz este aserto: es simplemente lógico. De todo ello se infiere una responsabilidad de imposible exageración por cuantos puedan participar en el empeño. Así es como el poder se hace deber.

Otra insistencia previa antes de tocar ciertos puntos concretos: las consecuencias de esta aventura de paz no son sólo sociales, de conjunto, sino también de gran alcance personal, estrictamente personal. Pues admitido por obra de los hechos que multitud de seres humanos concretos e irrepetibles dedican a la empresa la mayor parte de su tiempo -su tiempo despierto- es precisamente de ella de donde ha de recibir buena parte del caudal de su paz y equilibrio personales.

Dicho esto, exponemos algunos puntos estrictamente emparentados con la importancia social de la cuestión.

1.º *Contra el dogma de la lucha de clases.* Se impone, ante todo, un intento de clarificación. Nadie niega aquí la existencia de tensiones y conflictos sociales entre los que resaltan por su indudable importancia los originados entre capital y trabajo ni que la contraposición de



intereses tenga una raíz natural. Lo que se niega es la formulación dogmática de referencia a cuatro vertientes: que sea aquella lucha el factor determinante de la vida social; que se de al concepto de “clase” un significado absorbente como único fenómeno social relevante; que se de por inevitable e indefectible la lucha y, en fin, que la guerra social sea el signo necesario de la vida en comunidad.**18**

También aquí el Papa Wojtyla ha sido terminante:

“Este conflicto, interpretado por algunos como un conflicto socio-económico con carácter de clase, ha encontrado su expresión en el conflicto ideológico entre liberalismo, entendido como ideología del capitalismo, y el marxismo, entendido como ideología del socialismo científico y del comunismo, que pretende intervenir como portavoz de la clase obrera, de todo el proletariado mundial. De este modo, el conflicto real, que existía entre el mundo del trabajo y el mundo del capital, se ha transformado en la lucha programada de clases, llevada con métodos no sólo ideológicos, sino incluso, y ante todo, políticos”.**19**

En suma, hay dos preguntas esenciales: ¿por qué hemos de dar los males por irremediables? ¿por qué hay que elevar los hechos sociales a

la categoría de dogma o de principio indiscutible?

Llegados a este punto hay que poner sobre el tapete la relevante colaboración que el liberalismo económico químicamente puro ha prestado al marxismo autor del principio. Ante todo con el contenido de su herencia pretérita, realidad aún presente en ámbitos subdesarrollados de la tierra: un sentido inhumano de la economía. Después, por la admisión tácita o inconsciente del planteamiento marxista, asumiendo su lenguaje sin crear otro del mismo nivel filosófico, lo cual equivale a una aceptación de las premisas, comportándose de hecho como si de un dogma se tratara. Cuando al fin advinieron formas más propias y humanas de la economía liberal -llámese neocapitalismo**20** o economía social de mercado-**21** persistió y persiste aquel ignorar la gravedad doctrinal de las tesis marxistas y el ceñirse a respuestas limitadas que, aunque eficaces muchas veces en el terreno práctico, a la postre, dejan el aliento suspendido y nos hacen pensar que en el caso de crisis económicas profundas y generalizadas -como la antológica del 29 o la que algunos expertos temen ahora el mundo de la libre empresa se encontraría doctrinalmente indefenso y, por añadidura, sin el bálsamo de sus remedios

habituales que sólo pueden fluir en los tiempos de prosperidad.

Es precisamente el humanismo el que puede dar la idea de base para construir una filosofía económica propia, original y justificativa de la libre empresa. Y para ello no bastan ninguna de estas dos cosas con ser importantes: ni la teoría general de la libertad -imprescindible, pero insuficiente-, ni el balance comparado de los distintos modelos de sociedad en cuanto a producción y consumo. La primera porque toda teoría general debe ser aplicada a cada campo con rigor peculiar, el que reclame, y porque, en definitiva, la libertad no lo explica todo. La segunda -el balance comparado- porque estudiar las cosas por sus efectos es doctrinalmente incompleto y nos abandona a la sola estabilidad de aquéllos.

El humanismo puede vencer este desequilibrio. Pero sus metas han de ser más positivas y más ambiciosas: no se trata tanto de contradecir tesis ajenas, sino de afirmar con honesta convicción las propias.

Así las cosas, y siendo la empresa escenario y ocasión de luchas sociales, la inserción en ella del humanismo comportaría determinados objetivos éticos: la instalación del principio de solicitud -estrictamente contrario al odio y la animadversión-; la búsqueda de concordia

entre los intereses lógicamente contrapuestos; evitar que nadie en la empresa sea utilizado como instrumento de lucha política, y, en fin, el establecimiento efectivo de remedios que no pueden ser sino jurídicos -aunque eminentemente arbitrales- para la solución de los conflictos. Parece indudable que la concepción humanista de la empresa sería cabalmente relevante a los efectos de la paz social.

2.º *La contribución a la calidad de vida.* El establecimiento de una perspectiva humanista de la empresa daría nuevos bríos -donde ya los hay- o los haría nacer, en su caso, el indudable protagonismo que la empresa desempeña en todo el inacabado tema de la calidad de vida que se despliega, fundamentalmente, a dos vertientes: la calidad misma de los bienes o servicios producidos destinados al consumo -es decir y en definitiva, a la persona- y el respeto a la integridad del medio ambiente. Se trata, como en otros supuestos, de una nueva motivación que, por básica, es de inestimable valor.

3.º *La conciencia de comunidad.* Aquí nos referimos a otro plano: la necesidad de coordinar las acciones y repercusiones de las distintas fuentes de actividad, respetando -claro es, desde nuestro punto de vista-, la libertad necesaria. En suma: no se puede vivir en una comunidad desvertebrada y fundamental-



mente inconexa. Tanto más la libertad condena una planificación imperativa de la vida social -que conduce a la servidumbre, según la expresión ya clásica de Hayek-, el sentido social y la búsqueda de una coherencia suficiente nos hacen pensar en los beneficios de una planificación indicativa como instrumento de coordinación entre el sector público y el sector privado. Trabajar para el hombre obliga a ese tipo de coherencia en evitación de disfunciones que, a la postre, repercuten negativamente en el ser humano.

Este sentido de comunidad genera, pues, en aras del hombre -sin negar valor a otras causas- una voluntad de coordinación bastante. Quizá no se ha insistido suficientemente en una idea que puede ser básica para el futuro político de los pueblos: El Estado como coordinación.

#### 4. Políticas y conductas

Como hemos indicado anteriormente, esta exposición apunta más a la *actitud humanista* y sus criterios básicos que a las *conductas o políticas* de empresa inspiradas en el humanismo. En realidad estas conductas se infieren de cuanto se ha dicho hasta ahora.

No obstante, por clásicas que sean las respectivas cuestiones, nos permitimos una leve

recordación de algunas de ellas, siempre bajo un imperativo claramente expresado en la "*Laborem exercens*": *la primacía del trabajo, por hu mano*.<sup>22</sup>

En tal sentido recalcamos:

1.º *Salario justo*. Tema en el que se ha insistido hasta la saciedad. Sólo una puntualización: el salario debe partir de una suficiencia general expresada en términos de: a) posibilidad de la empresa, b) retribución en una sociedad próspera y c) caracteres de cada tipo de trabajo, lo que comporta una jerarquía de salarios opuesta tanto a la insuficiencia como a un igualitarismo que desalienta el interés y el esfuerzo.

Entendemos, de otra parte, que el salario en sus diversas manifestaciones, formas o componentes es la única prestación económica de la empresa. Otros tipos de prestaciones de esta naturaleza deben ser a cargo del sector público y como tal han de ser consideradas (vivienda, educación de los hijos aunque sea en la escuela privada, etc.), lo cual no es óbice para que se ensayen determinadas acciones -sobre todo de apoyo educativo- por parte de la empresa.

2.º *Trato*. -Una actitud humanista excluye no sólo la rigidez, sino también la indiferencia. En



este sentido quien no sabe mandar cordialmente, no sabe mandar. La exigencia, en este campo como en otros, puede ser solícita.

3.º *Promoción.* Hasta donde sea posible toda persona involucrada en la empresa debe tener horizonte, al menos de mejora salarial y en su caso, de movilidad ascendente. Esto comporta la atención delicada al hacer de cada uno, su justa valoración, la ayuda de la formación permanente en sus diversas formas, la hipótesis de cambios de actividad que enriquezcan la personalidad del trabajador, y, a la postre, obtener de todo ello consecuencias equitativas.

La falta de horizonte supone una especie de muerte civil.

4.º *Información.* Debe cesar toda política de anteojeas que desconecte a la persona del conjunto para aplicarla como una máquina a su sólo y mecánico quehacer. Para ello es imprescindible la información: sobre el significado de su trabajo dentro del todo empresarial, sobre la marcha de la empresa -sin descuidar por eso sigilos imprescindibles de sentido común-, sobre sus posibilidades.

Importa aquí recordar un viejo e importante testimonio: el de la extinta escritora francesa Simone Weil que resumió en un libro digno de

toda meditación el efecto que había producido en su espíritu la experiencia que realizó en una gran fábrica del área de París.<sup>23</sup> Eran otros tiempos. Pero allí queda la huella de que precisamente la falta de información y la sensación de automatismo eran los peores agentes del daño y de la perturbación. El cambio de los niveles de retribución no basta para remediar ese daño que precisa de un tratamiento específico.

Se me dirá con razón que mis reflexiones van destinadas a la parte directiva de la empresa y que, por ello, son incompletas. Al tiempo que reconozco mi falta me reitero en ella con toda intención: urge dirigirse a quien tiene mayor responsabilidad y debo dirigirme al tipo de auditorio que tengo delante. No me gusta recordar delante de unos los deberes de otros. A cada cual su turno.

Mas antes de concluir unas breves reflexiones finales de distinta naturaleza.

En primer término, ésta: no sabemos y a duras penas intuimos lo que nos deparará el futuro en punto a sistemas políticos y económicos. Presentimos que están en germen cambios gigantescos. Pero lo cierto es que la libre empresa ha convivido esencialmente con diversos sistemas a lo largo de la historia, desde el artesanado medieval hasta el capita-

lismo contemporáneo en sus diversas formas, pasando por los establecimientos de la primera burguesía moderna. No hace falta ir más lejos para comprobar sus recios antecedentes. En la modernidad, tan sólo la ha suprimido el colectivismo extremo con grave quebranto para sí y aún en ese mundo se notan movimientos siquiera sean tímidos de rehabilitarla por obra de unas políticas económicas que se anuncian en China y la URSS, amén de algunas reformas en países como Hungría.

En todo caso, la libre empresa es una certeza histórica y una realidad actual. Acredita voluntad de supervivencia y de viabilidad. Y ello porque está enraizada en cosas muy humanas: el interés, el esfuerzo, el afán de prosperidad, el progreso técnico.

Más de ser verdad -y ojalá lo sea- que lo que llamó Ortega la altura de los tiempos y la subida del tiempo histórico comporta valores morales relevantes, la libre empresa tendrá que ponerse a ese nivel para perdurar en el futuro. Para ello tendrá que incorporar sus esencias -y no sólo a sus tácticas- los principios humanistas, ya que los valores morales van referidos y dirigidos, en definitiva, al ser humano. Las alternativas contrarias son bien tristes: que no los necesita porque el mundo haya empeorado o que sea un factor ina-

daptado en un mundo mejor, lo que equivaldría a su condena.

En segundo lugar otra recordación. La transformación de la gran empresa conlleva una creciente separación entre propiedad y dirección. Es éste uno de los procesos objetivantes en curso dentro de la sociedad contemporánea. La consecuencia de ello es tan clara como breve: una dirección dotada de crecientes poderes -incluso respecto de la propiedad acrecienta su cuota de responsabilidad en la historia y para la historia. También en torno al establecimiento del humanismo en la empresa.

La humanidad en el talante no sólo es cosa factible en los pequeños y medianos ámbitos empresariales -donde se ve el blanco de los ojos del otro con facilidad sino, en toda la empresa. Ahí está el papel instrumental e imprescindible de la organización y de las técnicas específicas.

Y en fin, empecemos con cada uno de nosotros como premisa inexcusable: la propia transformación, la búsqueda del hombre nuevo, la mentalización adecuada. Nadie defiende lo que no siente, ni es capaz de luchar a tal efecto.



1. *Redemptor hominis*, p. 15.
2. Sobre el significado del término humanismo, Maritain en "*Humanisme intégral*", Paris 1936, reedición de 1946, págs. 9 y 10.
3. Utilizando la terminología de Jaspers en "*Origen y meta de la historia*", Madrid 1965.
4. "En torno al humanismo cristiano", de próxima edición por la Fundación Tomás Moro.
5. *Op. cit.*
6. "*El drama del humanismo ateo*", Madrid 1967.
7. La crisis del humanismo" en "*Obras*", Madrid 1974, págs. 285 y ss.
8. "*El ocaso del valor*", discurso pronunciado en su investidura como doctor *honoris causa* en la Universidad de Harvard el 8 de junio de 1978. Versión utilizada, la de la revista *L'Express* del 19 al 25 de aquel mes y año.
9. *Redemptor hominis*, p. 17.
10. Sobre los temas básicos relacionados con la empresa formulados desde el punto de vista cristiano: José Luis Gutiérrez, "Conceptos fundamentales en la doctrina social de la Iglesia" (ver "Empresa" en vol. II), Madrid 1971; Amintore Fanfani, "Catolicismo y protestantismo en la génesis del capitalismo», Madrid

1958; Emile Guerry 1a doctrina social de la iglesia", Madrid 1963 y nuestro trabajo "Sociedad y política en el pensamiento de Juan Pablo II", dentro de la obra colectiva "Juan Pablo II y la fe de los españoles", Madrid 1984 en su parte IV.2.A. y en la V.2. y 3,

11. *Dives in misericordia*", p. 12.
12. *1 Corintios*", p. 13.
13. "Mensaje a los jóvenes españoles" pronunciado en el Estadio Bernabeu de Madrid el día 3 de noviembre de 1982.
14. *El futuro de la libertad*, Pamplona 1985, págs. 95 y ss.
15. *op. cit.*
16. Entre muchos textos, p. ej.: "*Redemptor hominis*", p. 13.
17. Sobre este tema, por su claridad, Garigue "*Famille, science et politique*", Ottawa 1973, págs. 42 y ss.
18. Para su estudio crítico, Rodríguez de Yurre, "El Marxismo", Madrid 1976, en especial cap. IV en vol. I. Ver también el luminoso estudio de Raymond Aron "*La lutte de classes*", continuación de su análisis de la sociedad industrial. París 1964.
19. "*Laborem exercens* ", p. II.



**20.** Para su análisis, y por su valioso enfoque general, ver García Pelayo "Las transformaciones del Estado contemporáneo", Madrid 1977, págs. 66 y ss.

**21.** Ver para el significado de este término "Democracia y planificación económica" de Firmin Oulés, Madrid 1971, págs. 411 y ss.

**22.** "*Laborem exercens*", p. 12.

**23.** "*La condition ouvrière*", París 1951.