



**MIQUEL
BASTONS**

**HUMANISMO
PARA LA DIRECCION**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

25

INDICE

I. LA MECANICA: UN MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS (EL PASADO)

II. LA TECNICA: UN MODELO PARA EL DESCUBRIMIENTO DE OPORTUNIDADES (EL FUTURO)

III. EL HUMANISMO: UN MODELO PARA EL REAJUSTE DE RECURSOS Y OPORTUNIDADES

1. Levantar la vista del microscopio.
La filosofía

2. La empresa en el tiempo humano.
La Historia

3. ¡Podemos aprender!
Ciencias de la Educación

4. Un mapa de los fines de la empresa.
La Geografía humana

5. La primacía de la oferta.
La economía humanista

6. ¡Hay que hacerse entender mejor!
Ciencias de la comunicación

NOTA BIOGRAFICA

Al hablar de humanismo, me refiero a aquella forma de saber que cumple fundamentalmente dos condiciones:

1. Tiene por objeto al hombre.
2. Puede considerarlo bajo algún aspecto concreto, pero siempre teniendo en cuenta, sobre todo, su libertad.

Incluye, por tanto, el cultivo de una gran variedad de conocimientos: filosofía, historia, filología, derecho, economía, etc. Quisiera referirme aquí al papel que el humanismo y, en concreto, algunas de estas ciencias pueden empezar a desempeñar en el contexto empresarial.

Para destacar ese papel y poder ponderar mejor -por comparación- la pertinencia del compromiso de esas ciencias en la dirección de empresas, voy a aludir a dos modelos teóricos que han guiado -y, en parte, aún guían- la organización empresarial: el científico o mecánico y el técnico. Se distinguen en que cada uno enfatiza aspectos diferentes de la acción empresarial, pero tienen también muchos puntos en común, sobre todo, una irresistible tendencia a la limitación del campo visual, es decir, a la unilateralización de la acción. Sin ánimo de dar una descripción

exhaustiva, sí quisiera, al menos, ahondar en el análisis de lo diferencial y en sus coincidencias.

I. LA MECANICA: UN MODELO PARA LA ADMINISTRACION DE RECURSOS (EL PASADO)

El modelo mecánico es el que se aplica habitualmente en las ciencias experimentales. Los aspectos distintivos del mismo a destacar son los siguientes:

1. *Explicación causal*: intenta describir y explicar los sucesos apoyándose básicamente en el esquema causa-efecto. Se entiende que todo proceso está determinado por unas *condiciones antecedentes*, que reciben el nombre de causas. Por ello, explicar científicamente un suceso es básicamente descubrir sus causas.

2. *Visión microscópica*: es característico del análisis científico la limitación del campo de análisis. La ciencia empírica se fija en un aspecto de las cosas: su dependencia de causas, y hace abstracción de toda una serie de detalles de las mismas.¹ Hablo de *visión microscópica*, porque, siguiendo esta lógica, el ideal del saber científico-empírico se convierte en el de proporcionar un conocimiento cada vez mayor de una porción de la realidad cada

vez menor. Y éste es el *efecto microscopio*. Es un saber correcto, pero también es constitutivamente parcial. En la metodología de las ciencias experimentales, la definición se entiende, sobre todo, como *delimitación*. La restricción al detalle, la renuncia a las percepciones formales globales, a la plenitud multicolor del fenómeno con sus implicaciones metafísicas, se convierte para el investigador moderno en un imperativo ascético. El científico debe adoptar una actitud de autodomínio, de renuncia a lo que es irrelevante.² La caída de un grave, por ejemplo, queda descrita científicamente mediante la ley de la gravedad. Lo que menos importa aquí es si lo que cae es una piedra o una persona.

3. *Descripción de los procesos como rutinas*: al ser la causa entendida como una *condición previa* que predetermina el proceso según leyes necesarias, explicar un proceso por su causa significa explicarlo siempre por *lo anterior*; significa ir a buscar su fundamento, por decirlo así, en el pasado. Y decir que *todo* suceso tiene una *causa* es lo mismo que decir que todo proceso, según el pensamiento científico, está determinado "desde antes", está ya insinuado desde un principio y, por consiguiente, no supone en sentido estricto ninguna novedad.³ Por eso mismo, los sucesos

naturales son siempre potencialmente previsibles.

A Newton podía haberle sorprendido la caída de la manzana en su cabeza. Pero al analizar el suceso científicamente desaparece la sorpresa, porque se descubre una serie de causas previas que lo explican, y que, de haberlas conocido, incluso podían haberse previsto. En la Naturaleza no hay nada nuevo. Podríamos decir que en ella, tal como la entiende al menos la ciencia empírica, no existe propiamente *innovación*. La Naturaleza que nos dibuja la ciencia es *rutinaria y repetitiva*.

En síntesis, lo que me interesa destacar del modo de conocer propio de la ciencia empírica es, sobre todo, que se trata de una forma de saber parcial, que explica los procesos atendiendo fundamentalmente a su pasado, y, por tanto, como rutinas. Interesa tenerlo en cuenta, porque ese modelo se ha aplicado para la descripción y estudio del trabajo humano y, por eso, es para nosotros en este momento relevante.

En la antigua civilización griega, por ejemplo, se entendió el trabajo como un simple proceso físico-mecánico y, por ello, se consideró como algo puramente rutinario. Se atribuía, por tanto, a la naturaleza, a los ani-

males y a los esclavos, pero era algo incompatible con los hombres libres.

Sin embargo, la aplicación más directa del esquema de la ciencia experimental a la organización del trabajo se ha dado en la era industrial. No en vano se ha considerado la empresa industrial, precisamente, como la "institucionalización de la ciencia".⁴ Fue el ingeniero americano Frederick W. Taylor el que extrajo a principios de siglo las consecuencias de la doctrina empirista para la organización del trabajo en la empresa, proponiendo lo que llamó la *técnica científica de la dirección*, que ha tenido una importancia decisiva para la configuración de la empresa en la primera mitad del siglo XX.

El ideal típicamente científico de racionalización del trabajo impulsó a Taylor a considerar las acciones como un proceso susceptible de ser *analizado* (dividido) en sus partes más simples, de modo que éstas podían luego ser combinadas y articuladas de acuerdo con leyes científicas que permitían minimizar las energías y maximizar la eficacia final. Se quiso hacer con el trabajo humano lo que los científicos habían hecho hacía tiempo con los procesos naturales: reducirlo, en primer lugar, a *partes* simples, para recombinarlas después según la ley de economía de medios. Por

ejemplo, se trataba de dividir el proceso de montaje de un automóvil hasta sus componentes más simples, ensamblar una pieza, apretar un tornillo, pintar una puerta, etc., de tal manera que se pudieran considerar esas acciones como *fenómenos* para los que se pueden descubrir leyes científicas que permitan el máximo ahorro de energía y tiempo.

Lo que me parece fundamental de esta forma de organizar el trabajo es que -como sucede con el modelo mecánico que sigue pone el acento de la acción en la obediencia a leyes *previamente* establecidas. Es decir, nuestro trabajo -como un proceso mecánico más depende del pasado, es la simple realización de algo *previsto* por otro. En él no hay espacio para la novedad y, por ende, se convierte -como lo físico- en pura rutina.

La sustracción del dominio sobre la propia acción que la rutina implica -debido a que la acción viene siempre predeterminada por condiciones antecedentes-, es la responsable del conocido fenómeno de la pérdida de sentido del trabajo. De este modo, la aplicación del modelo científico habría desembocado en el sorprendente principio antropológico según el cual "cuanto más se racionaliza el campo de aplicación de un saber, más decrece el ejercicio del propio enjuiciamiento y, con ello, la propia

experiencia práctica", **5** o, dicho de otro modo, *cuanto más hacemos lo que supuestamente sabemos, menos sabemos lo que hacemos.*

La *gerencia científica* se ha mostrado, pues, como una forma de pensar excesivamente inclinada -por la lógica del modelo que sigue hacia el pasado. Si se tiene en cuenta que dentro de una organización el pasado está representado por los *recursos*, puede afirmarse que la gerencia científica ha sido eficaz en la vertiente de la administración de *recursos*. Ahora bien, se encuentran importantes dificultades -que están propiciando su abandono- a la hora de hacer frente al futuro, de detectar las oportunidades que éste representa y reajustar los recursos a nuevas situaciones; una cuestión que hoy se ha hecho vital para la Empresa. **6**

El énfasis que pone sobre las condiciones previas y sobre la simple gestión de recursos lo convierte en un esquema teórico inadecuado -como mínimo- para hacerse cargo de la acción empresarial actual, sobre todo por ser unilateral. Debemos buscar un modelo que nos permita también gestionar correctamente las oportunidades (el futuro).

II. LA TECNICA: UN MODELO PARA EL DESCUBRIMIENTO DE OPORTUNIDADES (EL FUTURO)

6
18

Un proceso técnico es aquél que no está determinado por algo que se da antes, en el comienzo, sino por algo que está después, al final. Lo que le da sentido y lo justifica no es ya una *causa*, sino lo que llamamos un *producto*. Si en el modelo mecánico se pone mayor énfasis en el pasado y por ello la categoría estratégica fundamental es la de *recurso*, en el modelo técnico se pone el acento en el futuro y se hace central la categoría de *oportunidad*.

En la misma medida en que no es algo determinado desde el pasado, desde antes, el producto técnico sí que puede considerarse -contrariamente a lo que sucede con un efecto físico- algo *nuevo*. Podemos decir, entonces, que un producto técnico -la rueda, un avión o un ordenador- es verdaderamente una novedad o una *innovación*.

El modelo técnico es de alguna forma la otra cara de la moneda, un esquema que complementa al modelo anterior.

El modelo técnico es el que hoy ha pasado a ser dominante en el terreno de la empresa, ganando espacio al esquema mecánico o *cien-*

tífico. La empresa actual está empezando a prestar mayor atención al futuro, a la búsqueda de oportunidades y a la innovación de los productos, por encima de la conservación de lo pasado, del establecimiento de rutinas y la mera administración de recursos, que son estilos directivos propios de la organización de la época industrial.

Parece entonces que la aplicación de criterios tecnológicos podría cubrir las deficiencias del esquema científico señaladas, porque permitiría hacerse cargo de la vertiente estratégica que éste descuidaba: la gestión de oportunidades, la anticipación del futuro, etc. Sin embargo, su implantación en la gestión empresarial deja ver a su vez importantes insuficiencias, que surgen M hecho de que es también un modelo excesiva mente, unilateral.

Un artefacto -por ejemplo, un avión o un *computer*- si se mira desde un punto de vista físico-natural, supone efectivamente una novedad y, por tanto, es una innovación. Ahora bien, lo que caracteriza un artefacto técnico es el ser una novedad (una innovación), la cual propiamente -y por extraño

que parezca- no *le pertenece* en propiedad al artefacto mismo.

En un ordenador, por ejemplo, hay que distinguir entre los materiales y la *organización* de esos materiales, Los materiales -plásticos, metales, etc.- no son en el fondo nada nuevo. Lo verdaderamente innovador es su *organización*. Pero ésta no procede de los materiales mismos, sino del sujeto humano que produce el arte-facto. Es el hombre el que les da una forma nueva. Por consiguiente, la auténtica innovación, o, al menos, la más originaria, está en él, en el sujeto actuante, no en el producto. Olvidamos con frecuencia que la *innovación sustantiva* es la de los conocimientos y capacidades del hombre, y que la del producto sería propiamente una *innovación derivada*,

La deficiencias del modelo técnico a las que aludía proceden, entonces, de que en muchos programas de innovación se invierte el orden de prioridades: se sobredimensiona la *innovación derivada*, la del producto, y se infravalora la *innovación* que es *sustantiva*, la de las capacidades del hombre.

Y, sin embargo, esta última es la decisiva. Como ha señalado A. Riboud,⁷ la única manera de tener éxito en la implantación de la

tecnología en la empresa es precisamente apoyar la *innovación derivada* en la *sustantiva y restablecer* así su orden de importancia. Para él, los cambios tecnológicos en una empresa han de estar estrechamente acompasados con la cualificación o formación de las personas que van a trabajar con ellos. De lo contrario, la inversión tecnológica se hace contraproducente, tanto desde un punto de vista social como económicamente. Por una parte, porque queda reducida a puro cambio, a sacar productos nuevos que, en realidad, apenas aportan novedad alguna, de manera que la innovación pierde sentido social y humano. Pero, por otra parte, pierde también sentido económico, porque a mayor inversión tecnológica mayores son los costes financieros derivados de su uso deficiente causado por la insuficiente formación de las personas.

De este modo, resulta que la aplicación del modelo técnico produce también un desvío de la acción empresarial hacia una de sus vertientes, la de la innovación, el descubrimiento de oportunidades, descuidando aquella otra vertiente que hace esto posible, la de las capacidades humanas, los recursos, etc. Por ello, este modelo acaba teniendo el mismo inconveniente que el modelo científico: es excesivamente unilateral.

Todo esto hace pensar en la necesidad de hallar una nueva forma de pensar.

III. EL HUMANISMO: UN MODELO PARA EL REAJUSTE DE RECURSOS Y OPORTUNIDADES

El filósofo H. G. Gadamer llama la atención en el artículo antes citado, sobre el hecho de que el intento de explicar la acción humana mediante los esquemas de la ciencia natural o los sistemas técnicos no ha tenido como efecto -según podría esperarse- una reducción de la distancia o una confusión del hombre con la Naturaleza o con sus propios productos técnicos. Paradójicamente, ha resultado que la diferencia se ha hecho aún más evidente. Cuando se aproxima tanto el hombre a lo físico-natural (el modelo mecánico) o a los sistemas automáticos (el modelo técnico) ocurre que el hombre acaba distanciándose más y se destaca siempre como algo extraordinario y difícilmente abarcable en esos esquemas reduccionistas.⁸

Alejandro Llano ha llamado también la atención, en una obra reciente, sobre el hecho de que lo característico de nuestra situación cultural es precisamente que lo más radical-

mente humano, que para las formas de pensar convencionales ha sido una cuestión marginal (los matices cualitativos, cuestiones valorativas, etc.), hoy está emergiendo y se ha hecho ya menos marginal.⁹ Se empieza a reconocer la relevancia de lo que era irrelevante para la lógica moderna.

A propósito de este reiterado choque con el hombre, -y con cuestiones típicamente humanas- que se produce en nuestra sociedad y, sobre todo, en la empresa actual, una revista de información empresarial hablaba de la orientación "hacia un nuevo humanismo en la organización".¹⁰

Quisiera analizar, entonces, -también sin ánimo de ser exhaustivo- algunas aportaciones de tal modo de pensar: qué puede hacer el humanismo (las ciencias humanas) para mejorar la gestión de las empresas y, especialmente, cómo las denominadas *ciencias humanas* pueden ayudar a corregir el desequilibrio estratégico -hacia los recursos (pasado) o hacia las oportunidades (futuro)- que han producido los modelos anteriores.

1. Levantar la vista del microscopio. La filosofía

9
18

Para la empresa actual, es una necesidad -y va siendo una aspiración creciente- superar los modos de conocer abstractos y las perspectivas unilaterales que, como hemos dicho, nos permiten ver cada vez mejor una parte cada vez menor de la realidad. Se trata, en el fondo, de saber levantar la vista del microscopio, para poder percibir la riqueza de detalles de la vida del hombre y su armonía.

Dicho de otra manera: la complejidad de los dinamismos humanos no puede gobernarse simplificándolos, sino reconociendo su diversidad y peculiaridades, y estableciendo sus relaciones y las condiciones de dependencia de unos con otros en un todo.

Esto no es otra cosa que descubrir su *sentido*. Y ésta me parece que puede constituir una de las aportaciones básicas de las ciencias humanas en el terreno de la acción empresarial.

El hallazgo de un sentido es el que permite superar la segmentación de la mirada y, a cambio, poder obtener panorámicas más amplias. Frente a los *especialistas*, que aportan las ciencias experimentales, las humanidades

pueden ofrecer *generalistas*, que han de percibir la compleja pluralidad de modos de ser y ordenarlos desde la percepción de sus principios en una visión integral.

Dotar de sentido a la acción significa fundamentalmente dos cosas:

a- Verla simultáneamente en su relación con todos los demás procesos. Esta es la *función ordenadora*.

b- Verla en su relación con lo más fundamental. Esta es la *función orientadora*.

La filosofía es, en el conjunto de las ciencias humanas, la que realiza esas dos funciones - que no son sucesivas, sino simultáneas- de una manera más eminente. Por ocuparse de *la realidad en cuanto tal*, es, por una parte, un saber máximamente universal, que abarca -y, por eso, puede ordenar- todo el conjunto de los seres; y también es, por otra parte, un saber máximamente radical, que puede ver la relación de cada realidad con el fundamento y, por tanto, puede señalarle *su lugar* en relación a él, es decir, puede *orientarlo*.

2. La empresa en el tiempo humano. La Historia

10
18

Frente a la imagen *unilateral* de la empresa del taylorismo (modelo mecánico), de una empresa orientada fundamentalmente al pasado, a la administración y conservación de recursos; y frente a una imagen -también *unilateral*- de la empresa tecnificada, que mira exclusivamente el futuro y convierte en lema una innovación tecnológica que es puro cambio y recambio (modelo técnico), el modo de pensar humanista es *plurilateral*.

Cumple la función de colocar a la empresa en el *tiempo humano*, en el que se intenta tener en cuenta las tres vertientes de la temporalidad -pasado, presente y futuro que se articulan en un presente que se entiende como *el punto de encuentro* entre el pasado y el futuro. **11**

El humanista no ve la empresa sólo como una forma de conservación y administración de recursos (dimensión de pasado) ni sólo como la búsqueda frenética de oportunidades de innovación (dimensión de futuro), sino como *un proceso de reajuste (presente) de recursos (pasado) a oportunidades (futuro)*. **12** Se halla, por tanto, situada -como el hombre mismo- en un devenir que tiene una índole his-

tórica, y en el que pasado y futuro se unifican en el presente.

La definición plurilateral de la empresa sugiere el importante papel que pueden desempeñar las ciencias históricas en ella.¹³ Hay que superar esa imagen simplista de la historia como la afición por desenterrar piezas oxidadas de viejos cementerios para llenar nuestros museos, y recuperar su auténtico valor científico como *saber de las organizaciones en el tiempo humano*.

Si se ve así, la historia puede ejercer en la empresa esa función de *maestra de la vida (magistra vitae)*, que los clásicos le atribuían, porque es precisamente la ciencia que nos ofrece el pasado en forma de fuente de recursos para el futuro.

Lo que quiero decir es que no sólo aporta una *ampliación* de conocimientos que pueden ser de gran interés para la empresa, pero que, de hecho, no afectan excesivamente a su operatividad. Pienso que su aportación puede consistir en algo más que *análisis longitudinales*, el estudio de curvas vitales de un producto o de la propia empresa, biografías de los grandes líderes, etc. Su función no es sólo la de satisfacer la curiosidad por *conocer* la historia de la empresa.¹⁴ Se trata, sobre todo, de poder hacer frente al *carácter constitutiva-*

mente histórico de la acción empresarial, en tanto que progresiva acumulación de recursos (pasado) para su asignación a oportunidades (futuro). El conocimiento del pasado no es, entonces, un lujo para la empresa. Tiene valor eminentemente operativo, porque es una condición de posibilidad (recurso) para la acción futura.

Sin historia, el hombre no habría podido pisar la luna. Y si esa conquista es un acontecimiento histórico, no es porque fuera muy espectacular y vaya a salir en los manuales. Es histórico, porque recoge toda una serie de esfuerzos y acciones del pasado que de alguna manera se han ido conservando y nos abren a grandes oportunidades de acción para el futuro.

Téngase en cuenta que sin conocer la historia no sólo nos quedamos sin pasado. También desaparece el futuro. Una empresa que no sepa reconocer su dimensión histórica pierde sus recursos y, por tanto, pierde también la capacidad de percibir oportunidades y, con ello, de actuar.

3. ¡Podemos aprender! Ciencias de la Educación

La consideración integral de las dos vertientes de la empresa que los modelos anteriores consideraban unilateralmente permite recuperar, además de la histórica, otras dimensiones. Lo que se ha dicho de la empresa en su conjunto puede aplicarse al hombre que trabaja en ella. De hecho, si una empresa es una realidad histórica, es porque lo es el hombre que trabaja en ella.

El trabajo del hombre no es ni la simple explicitación o desarrollo de unas posibilidades que ya vienen dadas desde antes de un modo acabado (puro pasado) -como se suponía implícitamente en la empresa tayloriana-, ni es tampoco un dinamismo en el que el hombre, partiendo de cero haya de *auto-producirse* por completo a sí mismo (puro futuro) -como se presupone en la mentalidad técnica-.

Como sucede con muchas cosas, "ni es tanto ni es tan poco". El hombre parte de unas capacidades básicas, pero es también un ser capaz de *capacitarse*. Como dice Leonardo Polo, no sólo aspiramos a lo mejor, sino también a *aspirar mejor a lo mejor*. Es decir, partimos de unas condiciones o recursos previos (como supone el modelo mecánico), pero en su desa-

rrollo histórico -en el tiempo humano- el hombre puede aumentar sus capacidades, hacer crecer sus recursos y, correlativamente, ampliar el campo de lo que para él es factible, es decir, su horizonte de oportunidades (según se supone en el modelo técnico).

La conquista de la luna no era posible con los recursos (capacidades) de la civilización romana. Si ha sido posible es porque ha habido un aumento de recursos que se han ido manteniendo hasta que en un momento dado se ha producido su ajuste con la oportunidad, convirtiendo esa conquista en una acción real.

En definitiva, lo que se quiere decir es que hay que contar con el aumento (o posible disminución) de capacidades; es decir, hay que contar con el *aprendizaje*. Por lo tanto, decir que la empresa es un proceso histórico de asignación de recursos a oportunidades es lo mismo que decir que es un *ámbito de capacitación o de aprendizaje*.¹⁵

Lo cierto es que la idea de que la preparación de las personas para el trabajo no incumbe a la empresa está ya siendo desechada en nuestros días por la propia práctica empresarial. En muchas corporaciones se están ensayando con éxito fórmulas de trabajo que tienen en cuenta el desarrollo de las capacidades personales, incluso en actividades consi-

deradas hasta hoy como irremediabilmente rutinarias. Las empresas implantan intensos programas de formación, que, en algunos casos, pueden llegar a competir con la enseñanza impartida en muchas Universidades. Y sus relaciones con la Universidad -por poner otro ejemplo se estrechan hasta el punto de dejar desdibujadas las fronteras entre ambas. La empresa se ha convertido en generadora de conocimientos y ha asumido una gran responsabilidad en la formación del hombre, que, lejos de extinguirse en las aulas, se prolonga ahora en ella.

Y no es simplemente una cuestión de porcentajes de inversión, de recursos comprometidos, de programas de formación puestos en marcha o de convenios Empresa-Universidad firmados. La conexión entre educación y empresa es mucho más íntima y discurre por cauces antropológicos y sociales más hondos.

La clave para comprenderla está en llegar a reconocer que el trabajo mismo, como acción del hombre, es básicamente un proceso de capacitación y que, por consiguiente, la propia organización empresarial -en cuanto *lugar natural* del trabajo- es ella misma un ámbito de aprendizaje. A las ciencias de la educación se les abre aquí una importante función que desarrollar en el mundo de la empresa: consti-

tuirían el *saber de la empresa como ámbito de aprendizaje humano*.

Igual que sucedía a propósito del carácter histórico de la empresa, es necesario no quedarse en el establecimiento de una relación estrecha, meramente extrínseca y, a la postre, coyuntural, entre trabajo y capacitación personal. La función de las ciencias de la educación no puede quedar restringida a la organización de programas de reciclaje para los profesionales de la empresa. No se trata sólo de establecer una *cola-boración* entre trabajo y formación. Se trata de reconocer el carácter esencialmente formativo de todo trabajo (y, a la inversa, puede decirse que esto implica advertir el carácter laborioso de todo aprendizaje humano), de reconocer el compromiso *intrínseco* entre la pedagogía y el trabajo en la empresa.

4. Un mapa de los fines de la empresa. La Geografía humana

La definición de la empresa que estoy proponiendo, recogiendo tendencias actuales, permite revisar un controvertido tema: el de la finalidad de la empresa. Como he señalado antes, la función principal que han de desempeñar las humanidades en la empresa es la de

dotar de sentido a su actividad, y esto significa, sobre todo, ordenar y orientar. Pues bien, nada me parece tan urgente como elaborar el *mapa de los fines y objetivos* de la empresa ordenándolos y orientándolos para que cada uno ocupe el lugar que corresponde a su importancia. Se trataría, en definitiva, de trazar la *geografía humano de la empresa*. Me parece que eso permitiría, por ejemplo, enfocar de un modo más ajustado el tema del sentido humano del beneficio y la generación de riqueza.

Tradicionalmente se ha entendido que la finalidad de la empresa es, sin más, el beneficio económico o, si se quiere, la creación de un valor añadido, es decir, de una diferencia de valor mayor que cero entre lo que la empresa compra y lo que la empresa vende.

Ahora bien, desde la perspectiva -humanista- que hemos adoptado se descubre que el beneficio o el valor añadido fundamental que produce la empresa no es -como se cree habitualmente- exactamente ése, o mejor, no es *sólo* ése. Según lo dicho, el principal beneficio a tener en cuenta es el aumento de capacidades humanas -un aprendizaje teórico y práctico que se produce en el proceso de asignación de recursos a oportunidades en el que consiste la empresa.

Lo que aparece en los balances que hacen las empresas cada año -el llamado beneficio económico debe ser -y, de hecho, en muchos casos lo es- la *expresión* en números, es decir, la *representación cuantitativa*, del beneficio humano cualitativo (aprendizaje) producido por la empresa en el desarrollo de su actividad. **16**

Visto así, es lógico y totalmente legítimo que las empresas se esfuercen por obtener el máximo de beneficios económicos, porque, si su actividad es honesta, esto es *signo* de que habrán producido un gran beneficio humano, que es el básico.

Conscientes de esa correlación, algunas empresas están intentando introducir en sus balances y reflejar en ellos ese beneficio humano más intangible de índole no económico. Es lo que se conoce como los *balances sociales* **17**

5. La primacía de la oferta. La economía humanista

La riqueza es una representación cuantitativa de una cualificación no cuantitativa. Como ha señalado Vittorio Mathieu, el dinero *representa* las capacidades adquiridas que

tenemos en el presente como *recurso* para el trabajo futuro, esto es, para la captación y desarrollo de *oportunidades*. **18**

Ahora bien, si esto es así, el sentido de la riqueza económica no puede estar en su pura conservación; no tiene su sentido en la pura *posesión*, o, dicho de otra manera, que la riqueza no puede ser entendida como una *propiedad* cerrada. Y no lo es, porque aquello que ella representa -el aprendizaje, la cualificación personal- tampoco lo es.

Si el aprendizaje o el perfeccionamiento humano se entienden como una *propiedad* que *sólo* hay que conservar, pierde su referencia al futuro, su dimensión de apertura a acciones posteriores y, por tanto, carece de significado práctico. Es algo que *se tiene para* invertir. La gente joven tiene esto especialmente claro cuando pregunta a un sistema social en el que los conocimientos se entienden demasiado a menudo como una posesión, una propiedad acumulada e intransferible: "¿para qué aprender si no puedo ejercer lo aprendido?" Lo mismo puede decirse del dinero: "¿para qué acumularlo, si no puedo gastarlo?"

Al tener en cuenta *todas* sus dimensiones, el humanista entiende la empresa más bien como un proceso constitutivamente referencial y,

por tanto, esencialmente comunicativo. El fin del aprendizaje es su *comunicación* para producir más aprendizaje; igual que el fin de la riqueza está en su *oferta*, en su *inversión* para producir más riqueza. Entender el aprendizaje como mera acumulación de conocimientos -simple erudición- o la riqueza como simple ahorro, es considerarlos unilateralmente y, por tanto, despojarlos de su sentido humano, que es plurilateral.

De aquí emergen grandes retos para una *economía humanista*, que debería contrarrestar los efectos perversos provocados por el enfoque keynesiano: el restablecimiento de la primacía de la inversión sobre el ahorro o la primacía de la oferta sobre la demanda en el mercado. **19**

6. ¡Hay que hacerse entender mejor! Ciencias de la comunicación

Y, por último, podemos señalar, aunque sea también brevemente, que también emerge un gran reto para las ciencias humanas de la comunicación. Si la empresa es un sistema de asignación de recursos humanos a oportunidades, cada empresa es un *medio de comunicación*: acopia recursos, adquiere experiencias, logros, sistemas de valoraciones y conoci-

mientos de unos hombres, y los *transmite* a otros. En este sentido, pues, cada empresa es una forma de *lenguaje* peculiar.

Esto la convierte en objeto de estudio de las ciencias de la comunicación y abre para ellas un campo de trabajo que puede ser mucho más ambicioso que la actual enseñanza de idiomas a los directivos.

Las ciencias comunicativas y lingüísticas deberían hacer frente con rigor a una de las mayores tareas de la empresa moderna: la de *hacerse entender*. En mi opinión, de ella depende una buena parte de la solución de las tensiones humanas más importantes que han surgido tanto en su interior como en la relación con su entorno social,

La empresa se comunica a través de los mensajes que emite y también a través de sus

acciones y comportamientos. Las ciencias de la comunicación deberían emprender la tarea de hacer que unos y otros sean coincidentes y constituyan un *lenguaje* más expresivo del hombre y, al mismo tiempo, un *lenguaje* más comprensible para él.

NOTA BIOGRAFICA

Miquel Bastons es doctor en Filosofía, profesor adjunto de Historia de la Filosofía de la Universidad de Navarra y Director de Investigación del Seminario Permanente Empresa y Humanismo.

Sus investigaciones están centradas en el campo de la Teoría de la acción. Buena parte de ellas están recogidas en su libro *Conocimiento y libertad*. Eunsa, Pamplona, 1989.

1. El propio concepto de *fenómeno* como punto de partida de una ciencia contiene ya generalmente una restricción del universo de estudio. Al analizar los fundamentos implícitos en la ciencia moderna, I. Kant se dio cuenta de ello. Heidegger también lo ha sabido reconocer y es precisamente lo que le ha servido para rechazar la teoría de la ciencia empirista.

2. Cfr. VOGEL, St., *Complementariedad en la biología y su fondo antropológico*, en *Nueva Antropología*, tomo 1, ed. Omega, Barcelona, 1975, p. 150.

3. Este rasgo de la racionalidad científica - consecuencia de los anteriores- también fue visto por Kant, cuando en la *Crítica de la razón pura* señala que la validez universal del principio de causalidad hace imposible la existencia de cualquier forma de creación - novedad- en la naturaleza, cfr. Kr. r. V. A 206, B 251

4. Cfr. GADAMER, H. G., *Teoría, técnica y práctica: la misión de una nueva antropología*, en *Nueva Antropología*, 1, pp. IX, XXXV.

5. GADAMER, H. G., *Teoría, técnica y práctica: la misión de una nueva antropología*, p. XXIII.

6. La noción de *recurso* está siempre ligada al pasado, del mismo modo que la de *oportu-*

nidad lo está al futuro. La actividad empresarial puede entenderse precisamente como el ajuste de recursos a oportunidades. Este sería el concepto de empresa básico sobre el que opera K. ANDREWS en *The concept of Corporate Strategy*, Irwin, Illinois, 1987,

7. Cfr. *Modernisation, mode d'emploi. Rapport au Premier Ministre*. Union Generale d'Editions, París, 1987

8. Cfr. *Teoría, técnica y práctica: la misión de una nueva antropología*, pp. XVIII-XX.

9. *La nueva sensibilidad*, Espasa-Calpe, Madrid, 1988,

10. José Manuel Suárez, "Nueva Empresa", n. 308.

11. La estructura tridimensional del tiempo humano ha sido recuperada en el s. XX por la filosofía hermenéutica y desarrollada, sobre todo, por M. Heidegger y H. G. Gadamer en el concepto de *círculo hermenéutico*. Cfr. GADAMER, H. G., *Verdad y Método*, Ed. Sígueme, Salamanca, 1977, pp. 331 y ss.

12. Se puede definir de varias maneras. Aquí utilizo la terminología de Kenneth Andrews en *The concept of corporate strategy*. Lo que importa de esta definición es la integración en ella de las tres dimensiones de la temporalidad

y el reconocimiento del carácter histórico de la empresa,

13. La *Revue Francaise de gestion* ha dedicado monográficamente el número 70 (septiembre/octubre 1988) el análisis de este papel.

14. Algunos planteamientos del actual acercamiento de Historia y Management se restringen a este enfoque: cfr. Luc MARMONIER, Raymond Alain THIETAR, *L'histoire, un outil pour la gestion?*, en "Revue Française de Gestion", n. 70, septembre/octobre 1988, pp. 162-171.

15. A. Riboud, en la obra antes citada, habla de la empresa de la era tecnológica como "ámbito cualificante".

16. Ya Aristóteles vio que el dinero era propiamente una *representación* de algo, cfr. *Ética a Nicómaco*, V, 5, 1133 a 3-4.

17. En España, uno de los ejemplos más conocidos es el del Banco de Bilbao, cfr. *El Balance Social de la Empresa y las instituciones Financieras*, I Jornadas de Estudio sobre Economía y Sociedad. Banco de Bilbao, Madrid, 1982.

18. Cfr. *Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa*, en "Cuadernos", Seminario Permanente Empresa y Humanismo, 1, Pamplona, 1987.

19. Cfr. sobre esto POLO, L. *Riqueza y pobreza*, en "Cuadernos del Seminario Permanente Empresa y Humanismo". n. 11