



**ALEJANDRO
LLANO**

**ACTUALIDAD
DEL HUMANISMO EMPRESARIAL**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

26

Decían los viejos filósofos que el “argumento de autoridad” es el más débil de todos. Figúrense ustedes lo precario de mi situación cuando, para comenzar esta conferencia, tengo que recurrir -de entrada- a esa debilísima razón.

La precariedad de mi posición es patente: tengo que defender una tesis que parece a todas luces insostenible: que el humanismo es algo actual, vigente, vivo, precisamente en el mundo empresarial; es decir, en ese mundo implacable y frío, en el que -según todos los indicios- reina la religión de la búsqueda del éxito y del poder a cualquier precio.

Pero la autoridad a la que recurro también es fuerte. Se trata del gran teórico del *management*, Peter Drucker. En su último libro, *Las nuevas realidades*, hay un apartado que se titula precisamente “El *management* como arte liberal”. Teniendo en cuenta que lo que los anglosajones llaman *liberal arts* es lo que nosotros llamamos *humanidades*, el párrafo en cuestión viene claramente en auxilio de este apurado conferenciante.

Tomás Calleja nos habló lúcidamente, en la última Reunión Internacional del Seminario Permanente, de “La revolución social del *management*”. Es patente ya que el surgimiento del *management* como una disciplina

aplicable a la dirección y gestión de todos los ámbitos de la vida social ha supuesto un cambio real mucho más extenso e intenso que los cambios logrados por todas las revoluciones políticas.

Pues bien, lo que ahora nos dice Drucker es que esa “tecnología social”, que tiene que ver con la acción y con la aplicación, y que sólo se evalúa por sus resultados, esa tecnología directiva y organizativa, es también y sobre todo un humanismo.

¿Por qué? Dejemos hablar al propio Drucker: porque el *management* “tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y desarrollo -y eso lo define como algo humano-. (...) El *management* está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal. (...) El *management* es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse ‘arte liberal’; ‘liberal’ porque se refiere a los fundamentos del saber, al conocimiento de uno mismo, a la prudencia y al liderazgo; ‘arte’, porque es práctica y aplicación. Los *managers* aprovechan todos los conocimientos y hallazgos, de las humanidades y de las ciencias sociales (...) Por estas razones, el *management* será cada vez más la disciplina y la práctica a cuyo través las ‘humanidades’ adquirirán, de

nuevo, reconocimiento, influencia y relevancia" (Las nuevas realidades, p. 335).

Todos hemos leído en la prensa referencias y discusiones sobre el ya famoso artículo de Francis Fukuyama titulado "¿El final de la historia?". Fukuyama sospecha que la historia está tocando a su final, porque lo que constituía la trama de la historia humana -la pugna entre ideologías antagónicas- ha terminado con el abandono de uno de los contendientes (el socialismo marxista) y el triunfo por K.O. técnico del otro (el neoliberalismo capitalista). De todas maneras, Fukuyama pone su título entre signos de interrogación. Y a esa pregunta -¿final de la historia?- hay que contestar, a mi juicio, negativamente.

No, no se ha acabado la historia; lo que ha terminado es una fase de la historia. Pero otra comienza. Y la que ahora empieza es precisamente esa era de la que el *management* es signo o símbolo. Esa época de los acontecimientos humanos en la que es posible una conjunción entre técnica y humanismo, entre eficacia y cultura, entre logro de objetivos económicos y realización de lo más humano del hombre. El ámbito en el que esta conjunción se está produciendo más claramente es precisamente la Empresa. Por eso, tratar de entender qué significa "humanismo empre-

sarial" equivale a intentar comprender el mundo en el que vivimos.

Para entender nuestro propio tiempo, hemos de darnos cuenta de que nos hallamos en un período de "entre-épocas": la época que ahora concluye es la era industrial o moderna; la que comienza es la era postindustrial o postmoderna. El que no se percate de este cambio "no sabe en qué mundo vive". Y, desde luego, no es un buen *manager*, porque para gestionar el cambio lo más importante es saber "de qué va", en qué consiste, este cambio que se está produciendo ahora mismo.

¿Qué es la modernidad? Inmanuel Kant definió la modernidad como el paso del hombre a su condición de adulto: no explicarse ya el mundo por apelación a lo que han dicho otros, sino por el recurso a lo que la razón humana se dice a sí misma con autonomía. En este sentido, modernidad viene a coincidir con *ilustración (Aufklärung)*: aclaración, disipación de velos y nieblas. La *ilustración* es una emancipación: es salir de la minoría de edad, superar la incapacidad de valerse de la propia razón sin la guía de otros.

Max Weber, por su parte, caracterizó a la modernidad como *desencantamiento*: proceso de quitarle a la concepción del mundo lo mítico e ilusorio, eliminar el misterio y ate-

nerse a la seguridad científica. Pero Max Weber fue también uno de los primeros que atisbó los "efectos perversos", las consecuencias no queridas, de ese proceso de desencantamiento:

1. La pérdida del sentido.
2. El politeísmo de los valores.
3. La aparición de un nuevo tipo de hombres, caracterizados así: especialistas sin espíritu, vividores sin corazón.

Ilustración en sentido positivo, desencantamiento en sentido negativo, la modernidad ha cristalizado en formas características, que podemos resumir con seis ideas subyacentes, resaltadas por Schumacher:

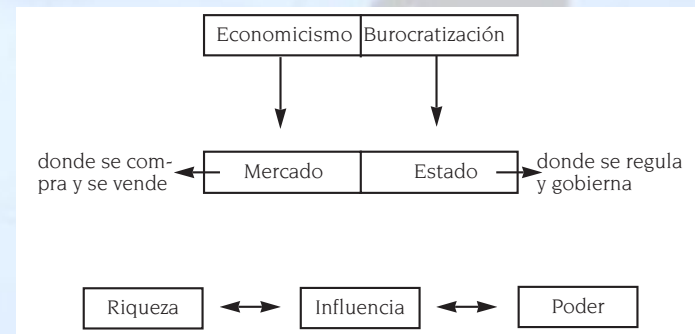
1. Todo es producto de la *evolución*.
2. El desarrollo se desencadena por el mecanismo de la *competencia*.
3. El hombre se mueve fundamentalmente por *intereses*.
4. La afectividad humana está dominada por el instinto subconsciente del *placer*.
5. El conocimiento humano debe aceptar su *relativismo*.
6. Este conocimiento debe basarse en las experiencias *cuantificables*.

No puedo entrar ahora a examinar con detalle estas ideas. Nos resultará más útil considerar la estructura sociológica en la que han precipitado, el esquema en el que se decantan. Ese "esqueleto" se deja ahora ver más fácilmente porque, como advirtió irónicamente Kafka, un edificio deja ver su estructura sólo después del incendio.

No hacemos ninguna injusticia a Schumacher si resumimos esos seis caracteres en dos grandes tendencias sociológicas, en dos tendencias o valores dominantes:



La sociedad industrial o moderna, en su fase terminal, deja ver ahora su esqueleto estructural, lo cual antes no era posible. El economicismo y la burocratización cristalizan en las estructuras mercantiles y estatales, según el siguiente esquema:



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

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

El vaivén sociológico del que hablamos - Estado y mercado- se traduce en los intercambios entre dos distancias antropológicas básicas: la *riqueza* y el *poder*, que se convierten en símbolos de transacción: la riqueza compra poder y el poder conquista riqueza. Parece que estas son las dos motivaciones radicales del hombre moderno: "quiero riqueza para ganar poder" o "quiero poder para ganar riqueza". Como ustedes saben bien, la mediación de un tercer factor -*la influencia*- no soluciona las cosas, sino que las distorsiona.

A juicio de muchos estudiosos actuales, este esquema ha entrado en un atolladero sin

salida. Ahora nos encontramos ya en otro mundo, en un mundo futuro que ya está aquí. Es curioso que fuera Drucker el primero que, ya en 1958, utilizara la expresión "mundo postmoderno", años antes incluso de que Daniel Bell consagrara la expresión "sociedad postindustrial".

Desde entonces, la realidad social -especialmente la realidad empresarial- no ha hecho más que confirmar abrumadoramente esta tendencia de cambio epocal. Los acontecimientos en curso de la Europa del Este confirman con tremenda fuerza que nos encontramos ya en otra galaxia cultural.

La dirección a la que apunta tanto la teoría sociológica como el cambio social es la siguiente: el mercado y el Estado, el economismo y la burocratización, la riqueza y el poder, no constituyen lo central y fundamental del hombre-, ni son, por tanto, los elementos o dimensiones principales del juego social.

Invirtiendo la terminología del marxismo - que vio el problema pero erró de lleno en su solución- podríamos decir que el entramado económico-político es la *superestructura*, mientras que la *estructura* viene dada por una dimensión más viva y fundamental, a la que llamaremos mundo de la vida o *ethos* vital.

Debajo de la “superestructura” económico-política está el mundo de aquellas relaciones que no pueden traducirse en términos de dinero y de poder, que no pueden comprarse o venderse y que no son susceptibles de regulación oficial.

De manera que el esquema social tendrá que ser completado con un nuevo elemento, que es la dimensión de la *vida*, del sentido y de la *unidad* básica:

Superestructura	Mercado	Estado
Estructura	Ethos vital	

Lo que hoy llamamos *postmodernidad* es una *vuelta*, un regreso a ese mundo de vida corriente, que hasta ahora había quedado sumergido. Es el mundo de lo radicalmente humano: el mundo de las solidaridades primarias, el cañamazo de las relaciones vitales, la sustancia misma del *ethos* o cultura en sentido radical. Allí donde el hombre es sólo hombre; no mercancía ni súbdito, no objeto de compra ni de regulación; el ámbito de la plena confianza y correspondencia, el lugar de lo insustituible y entrañable: lo que de suyo no está nunca sometido al intercambio transaccional.

Dicho al modo de Max Weber, estamos hablando de “las relaciones originarias de las

que son portadoras las comunidades de carácter personal”.

Este mundo ha quedado marginado por la superestructura político-económica y, en general, por el modo moderno de pensar. Lo que quedaba fuera de la reglamentación oficial y de las transacciones comerciales resultaba lúdico o lírico, sospechoso o sentimental: era un residuo que no merecía ser tenido en cuenta, algo puramente decorativo o doméstico.

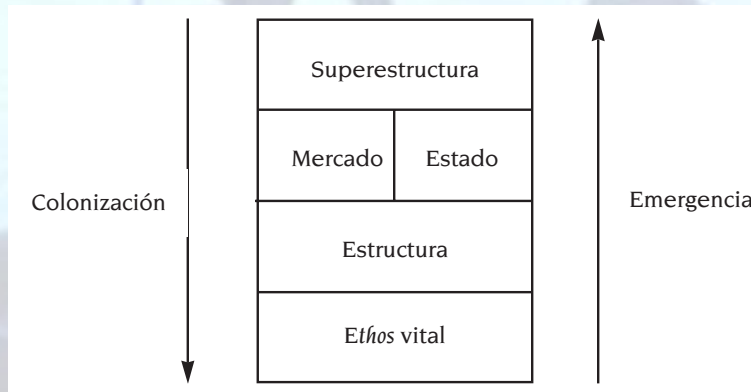
Y ahora nos hemos dado cuenta de que no es así, de que ese campo es el territorio decisivo de la vida social. Se ha producido una *rebelión del ethos vital*. Al principio fue una “revolución silenciosa”, como la llamó Inglehart. Pero ahora es una “revolución clamorosa”, en forma de feminismo, pacifismo, nacionalismo (o regionalismo) y ecologismo. A estos “movimientos divergentes” habría que añadir todos los afanes de participación, de ser informado, de que cuenten con cada uno, de que le valoren por sí mismo, que constituyen hoy los problemas básicos de la vida empresarial.

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

a) La *colonización*: es la intromisión del Estado y el mercado en el *ethos* vital: el afinamiento y la capilarización de la burocracia, por un lado, y la mercantilización de la vida ordinaria, por otro.

b) La *emergencia*: es la aportación de sentido que va desde la estructura vital a la superestructura político-económica. Es la libertad creativa, la responsabilidad personal, la personalización.

La colonización es *descendente y alineadora*; la emergencia es ascendente y personalizadora. Veámoslo en nuestro esquema.



La tesis principal que sostengo, y que someto a la discusión de ustedes, es que el *nombre actual del humanismo empresarial es "emergencia"*.

El humanismo en general consiste en tratar a la persona no sólo como medio sino siempre también como un fin en sí misma (Kant). El humanismo equivale a valorar más las personas que las cosas: a afirmar la supremacía de la ética sobre la técnica: a anteponer el espíritu a la materia (Juan Pablo II).

Esta es la tradición humanística, que reconoce la *dignidad* de la persona, que nos prescribe tratarla con *respeto*, que nos incita a un *cultivo* (o cultura) de lo más humano del hombre.

Todo esto ha de quedar recogido en el humanismo de hoy, y constituye la base de toda comunidad humana justa y, por supuesto, de la Empresa.

¿Qué es lo que añade a este humanismo básico el humanismo *actual*? Respuesta: la activa emergencia, la libre comparecencia, el protagonismo de las personas en la comunidades humanas.

El esquema inicial, que dividía el mundo humano entre las esferas de la economía y de la política, es el diseño propio del *Estado del bienestar (Welfare State)*. Pues bien, el cambio que estamos considerando es el paso del *Welfare State* a la *Welfare Society*. Este cambio presenta dos vertientes:

1ª El peso se traslada de la "superestructura" a la "estructura": del *Estado-mercado* a la *sociedad*.

2ª El concepto de *bienestar* cambia: ya no tiene una concepción pasivista de prestaciones recibidas. Pasa a tener una significación activa. Ahora hay que llamarle *calidad de vida*.

Durante mucho tiempo, la retórica dominante defendió al mundo empresarial porque -se argumentaba- la empresa genera *bienestar* (y otro tanto cabría decir de la Administración pública, aunque la argumentación resultaba más ardua en la medida en que los ciudadanos percibían sobre todo a la Administración en relación con el *malestar* que les provocaba).

Hoy día la única legitimación de la Empresa (y de la Administración) es que facilite y permita la *calidad de vida*. Y "calidad de vida" ya no significa sólo recepción pasiva de productos o prestaciones, sino posibilidad de protagonismo, de activa intervención en una tarea común.

En la actualidad, el humanismo empresarial implica una primacía de las personas sobre las superestructuras organizativas. No se trata simplemente de que la organización no dañe al hombre que en ella trabaja, ni siquiera de que lo asista y proteja. Se trata de que lo con-

sidere un miembro vivo y activo de esa organización, un protagonista nato del drama que cada día se representa en la Empresa.

Sin duda, este cambio de actitud implica una transformación de los modelos organizativos, en una línea que disminuya el automatismo y aumente la espontaneidad.

Ahora bien, por poca experiencia directiva que uno tenga, sabe que una transformación de tal tipo es más fácil de enunciar que de realizar. Las rutinas burocráticas imponen su cadencia implacable y la espontaneidad provoca frecuentemente disfunciones.

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

Si yo considero sinceramente que existe una *actualidad* del humanismo empresarial es porque estimo que la sociedad postindustrial

nos ofrece ya las condiciones de posibilidad para que se produzca esa *emergencia* en la que hoy estriba la concepción humanista de la Empresa. Los avances en Teoría de Sistemas, como ha mostrado Felipe Gómez Pallete, permiten ir hacia organizaciones mucho más flexibles y dinámicas. Si ya podemos construir “edificios inteligentes” o “cibernéticos” para alojar las sedes de las Empresas, sería lamentable que esas organizaciones siguieran siendo “empresas mecánicas”, estáticas y rígidas, en las que la superestructura fagocita al hombre real y concreto.

Resulta paradójico, pero muy real: las nuevas tecnologías del conocimiento permiten aligerar y diversificar las “superestructuras”, de manera que el hombre pueda emerger en ellas. Entender el proceso de informatización de una Empresa como una “mecanización” equivale a coger el rábano por las hojas. Lo importante de la informatización no es lo que se *hace* sino lo que se *deja de tener que hacer*. La informatización es un procedimiento de *descarga*: permite visualizar lo que no es automático, aquello que sólo el hombre puede hacer.

Expulsadas por la puerta, las viejas ideas humanistas vuelven a entrar por la ventana de la historia. Siempre dijeron los humanistas que

la condición de posibilidad de toda sabiduría es el ocio. Obviamente, el ocio humanístico no consiste en no hacer nada, sino en poder dedicarse a actividades específicamente humanas.

La modernidad eclipsó en parte esa concepción clásica, porque tendió a concebir unilateralmente la acción humana en términos de producción.

La postmodernidad, por su parte, representa una síntesis del clasicismo y de la modernidad. Ha vislumbrado la posibilidad de un ocio productivo. El *management* constituye, precisamente, un tipo de actividad en la que el saber se orienta, como dice Drucker, “hacia la eficacia y los logros: curar a un paciente, enseñar, construir un puente, diseñar un programa de *software*...”. El ocio se entiende ahora como un espacio para la libertad. Y, a su vez, la libertad es sobre todo emergencia, capacidad de iniciativa, posibilidad de intervenir en la gestión, responsabilidad en la propia tarea y en su conexión con las tareas de los demás.

En la sociedad industrial o moderna, la separación de la superestructura respecto al mundo vital, y la unilateral supremacía de esa superestructura, hicieron casi inevitable un tipo de “alienación” más profundo aún que el señalado por Marx. Marx pensó que la alienación económica consistía en que al traba-

jador se le arrebatava su producto. Pero no advirtió que había una “alienación” más honda todavía: que al trabajador se le arrebatava el *sentido* de su trabajo. Esa es precisamente la causa de la pérdida del respeto que el hombre y la mujer se deben a sí mismos”.

Si ese segundo tipo de “alienación” es más radical, es precisamente porque los bienes de la inteligencia y de la voluntad son más valiosos que los bienes materiales. Dicho así, esto puede parecer simple “moralina”. Pero es bastante más: responde a la propia estructura antropológica, al mismo modo de ser y de actuar de la persona.

Lo extraño e inquietante del economicismo consiste en que nos reduce a buscar la posesión de los únicos bienes que justamente no podemos poseer: los bienes materiales. Yo puedo usar, tener cerca, ser propietario de, vender, comprar... una alfombra, un aspirador, un automóvil, una supercuenta, etc. Pero no *poseo* nada de eso. Nada de eso es mío. Lo *tengo*, pero no lo soy. Lo único que yo puedo realmente poseer, hacer mío, es aquello que el economicismo desprecia: aquello que forma la estructura de mi mundo vital, es decir, lo que conozco y lo que amo. Si el modelo organizativo impide al trabajador conocer y querer la finalidad, el sentido, de su trabajo, entonces

no se le está expropiando de una cosa, sino que se le está arrancando su propia humanidad.

A la luz de estas consideraciones, aparece claro que un modelo humanista de la Empresa tiene que anteponer los *bienes compartibles* a los *bienes excluyentes*. Los bienes compartibles son aquellos que no decrecen al repartirlos: la alegría, la seguridad, la paz, el respeto a la naturaleza y a la dignidad humana, el logro de metas comunes... Los bienes excluyentes son, en cambio, los que sólo yo puedo tener, los que disminuyen al compartirlos: la riqueza, el dinero, la influencia, el espacio (de una oficina, por ejemplo).

La primacía de los bienes excluyentes en una empresa conduce a un planteamiento que, desgraciadamente, continúa vigente en algunas compañías: el fomento de la competencia interna; la “cultura” -quiero decir la “incultura”- corporativa que considera que la promoción dentro de la Empresa sólo se puede conseguir a costa de otros.

En cambio, la primacía de los bienes compartibles implica una *cultura corporativa* -esta vez sí- que fomenta la cooperación e incluso llega a prohibir taxativamente la competencia interna, como hacen algunas excelentes compañías nacionales o multinacionales.

El darwinismo social -la supervivencia de los más aptos- es uno de los muchos efectos perversos que provoca la unilateralidad de lo superestructural. En cambio, la *emergencia* del mundo vital pone en circulación un nuevo valor simbólico de intercambio: la solidaridad.

Pensar hoy en términos de solidaridad no es tampoco una utopía moralizante. Viene exigido por la interdependencia comunicativa cada vez más densa, por la interacción multilateral que caracteriza a la sociedad del conocimiento. Como insiste Leonardo Polo, "todo interactúa con todo". Y resulta muy difícil pensar un modelo organizativo en el que todas las variables sean interdependientes, excepto las "variables" decisivas, es decir, las personas y sus actividades.

Una concepción exclusivamente mercantil de la Empresa lleva a considerarla como un "micromercado" dentro del Mercado. Por eso se dice a veces que "tengo que *vender* una idea" (al jefe o al subordinado). Cuando es obvio que las ideas -como el "cariño verdadero" de la copla- ni se compran ni se venden, precisamente porque están en la línea del *ser* y no del *tener*: porque pueden ser íntimamente poseídas.

En la concepción ideológica que hoy parece dominante somos conscientes de la desperso-

nalización originada por la burocracia estatal y pensamos equivocadamente que la personalidad se recupera en el mercado, confundiendo así la personalización con una de sus manifestaciones parciales: la *privatización*, donde el cliente es el que manda.

Max Weber tenía una idea menos optimista -casi dramática- de las relaciones mercantiles: "la comunidad del mercado es la relación práctica de vida más impersonal en la que los hombres pueden entrar (...) porque es específicamente objetiva, orientada con exclusividad por los bienes de cambio. Cuando el mercado se abandona a su legalidad -la oferta y la demanda- no conoce ninguna obligación de fraternidad ni de piedad, ninguna de las *relaciones originarias de las que son portadoras las comunidades de carácter personal*". (Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México, 1944, vol. 11, p. 297).

Quisiera dejar claro que el humanismo empresarial no se opone, en modo alguno, a la economía de mercado, aunque sólo sea porque ya es la única que hay. A lo que se opone -como se opone a la burocratización- es al mercantilismo, es decir a la concepción (ideológica, no científica) de que todo es *mercado*. Ni tuvo razón Gramsci cuando afirmó "todo es política", ni tienen razón algunos presuntos

neoliberales cuando dicen “todo es economía”.

Lo que sí cabe decir es: *todo es vida*. Porque tanto la política como la economía son realizaciones de la emergencia libre y vital. Volver a entender así las cosas supone volver al principio de *realidad* y despertar del sueño ideológico de la modernidad. La “herida vieja”, la llaga del desgarramiento entre superestructura y *ethos* vital puede ya ser restañada. Cabe entonces entender que el anonimato burocrático o mercantil no tienen la última palabra y, desde luego, que ya no la tienen en la Empresa.

El mundo de una superestructura cerrada al mundo vital es el mundo de las cosas o de las personas cosificadas. En él rige lo que podríamos llamar el criterio de *generalidad*: el bien es cuantitativo y anónimo; su búsqueda se rige por una especie de “aritmética del bien”: el bien es más bien en la medida en que beneficia a un mayor número de personas. Este principio rige las leyes estatales y mercantiles, particularmente en la ley de la oferta y la demanda. Y es lógico y positivo que sea así, pero no es suficiente para explicar la vida real de la Empresa. Porque -insisto- la estructura básica de la Empresa no viene dada por las reglamentaciones o intercambios económicos,

sino por el *ethos* vital, por el entramado de relaciones que cohesionan a esas personas que forman la Empresa.

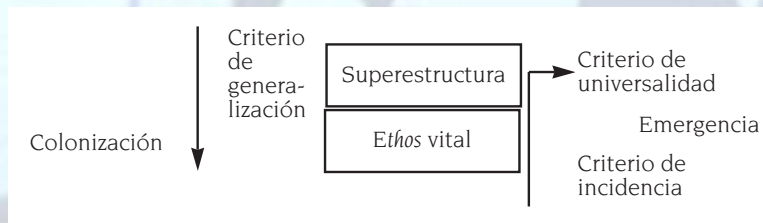
Pues bien, acontece que en el *ethos* vital rige otro principio diverso -no adverso- al *criterio de generalidad*. Es el *criterio de incidencia*: un bien es mayor bien en la medida en que incida más profundamente en la persona.

Un ejemplo puede ilustrar la diferencia entre el *criterio de generalidad* y el *criterio de incidencia*: en caso de incendio de un museo, el *criterio de generalidad* exigiría el rescate de un cuadro de Picasso del que no existe réplica y que es deseado por muchos; el *criterio de incidencia*, en cambio, exigiría el salvamento de un niño cercado por las llamas (y habría que salvarlo incluso aunque a muchos les parezca que hay demasiados niños en el mundo).

Claro aparece que una concepción humanista de la Empresa tiene que hacer valer el *criterio de incidencia*. Lo que en ella importa no es sólo la satisfacción de *todos* -o el mayor número posible- de empleados y clientes, sino también y sobre todo la emergencia de *cada uno* de ellos. Porque *cada* persona es distinta, irrepetible e insustituible. Como decía el poeta inglés T. S. Eliot, en este mundo nada sustituye a nada. Pero lo menos sustituible de todo es la persona individual.

El *criterio de generalidad* es el criterio de la eficacia; el *criterio de incidencia* es el criterio de la personalización. El primero -repito- vale en la superestructura; el segundo, en el *ethos* vital.

Pero si entendemos el humanismo empresarial como emergencia, entonces la personalización no está reñida con la eficacia. Todo lo contrario: en una organización compleja y viva, la eficacia sólo se puede lograr desde la personalización. Por eso, en una concepción humanista de la Empresa, el *criterio de incidencia* no elimina el *criterio de generalización*, sino que lo realiza. Volvamos a nuestro esquema, que se presenta ahora así:



El *criterio de incidencia* acoge al *criterio de generalización* y se convierte en un *criterio de universalidad*. Y la universalidad constituye el signo más claro y típico del humanismo. Lo universal no es, sin más, lo general. Lo general se refiere a *todos*; lo universal, a *todos y cada uno*. Todos y cada uno de los hombres de la Empresa, todas y cada una de las dimensiones

de la Empresa, caen bajo la consideración universalista o humanista.

Como ha señalado Rafael Alvira, el humanismo es la consideración plural y unitaria al tiempo de la realidad. El humanismo es la visión poliédrica de la realidad, que supera a todo reduccionismo.

Ya es hora de acabar, Pero antes quisiera resumir esquemáticamente mis propuestas de avance hacia una concepción actual del humanismo empresarial:

1. Consideración del *ethos* vital como "estructura" de la Empresa.
2. Primacía de la *emergencia* sobre la *colonización*.
3. Paso del concepto pasivo de *bienestar* al concepto activo de *calidad de vida*.
4. Transformación del modelo organizativo desde el *automatismo* hacia la *espontaneidad*.
5. Recuperación del *sentido del trabajo* por medio del conocimiento de los fines y de la participación en su logro.
6. Superioridad de los *bienes compartibles* respecto a los *bienes excluyentes*.
7. Eliminación de la *competencia* interna y fomento de la *cooperación*.

8. Complementación del *criterio de generalización* con el *criterio de incidencia*.

9. Vigencia del *criterio de universalidad*.

A mi juicio, estas líneas de actuación no son -por recordar a Italo Calvino- algo así como "nueve propuestas para el próximo milenio". Son más bien tendencias *actuales* que ya empiezan a hacerse realidad en las mejores empresas de todo el mundo.

Aún así, se me podrá decir que mi descripción no se atiene a los hechos. Y si yo fuera tan arrogante como Hegel, podría contestar "¡peor para los hechos!". Pero como no soy un genio del pensamiento, sino más bien lo que antes se llamaba un "intelectual de provincias", no me queda más remedio que terminar acudiendo al recurso con el que empecé: el argumento de autoridad.

Sólo que esta vez la autoridad es -al menos para mí- máxima, porque voy a citar a la Sagrada Escritura. En ella, el Señor dice de Sí mismo: "He aquí que hago *nuevas* todas las cosas". Por el contrario, al maligno se le llama en el Apocalipsis, "la serpiente *antigua*".

Por eso, el excelente escritor italiano Claudio Magris pudo decir ante los recientes acontecimientos de la Europa del Este: "El diablo es conservador porque no cree en el

futuro ni en la esperanza, porque no consigue ni siquiera imaginar que el viejo Adán pueda transformarse, que la humanidad pueda regenerarse. Este obtuso y cínico conservadurismo es la causa de tantos males, porque induce a aceptarlos como si fueran inevitables y, en consecuencia, a permitirlos".

El presente es *nuevo* y por eso "da mucho de sí". Este presente nuestro está surgiendo a la luz de un humanismo renovado. Es una oportunidad vital. ¿La dejaremos pasar sentados a la puerta de nuestra casa? ¿O decidiremos no ser "convidados de piedra" en la gran fiesta de la historia? Esta es la cuestión.

BIBLIOGRAFIA

BALLESTEROS, Jesús: *Postmodernidad: Decadencia o resistencia*. Madrid, Tecnos, 2.ª reimp., 1989.

BELL, Daniel: *Las contradicciones culturales del capitalismo*. Madrid, Alianza, 1989.

DAHRENDORF, Ralf: *The Modern Social Contract. An Essay on Politics and Liberty*, Weidenfeld and Nicolson, 1988.

DRUCKER, Peter F.: *Las nuevas realidades*. Madrid, Edhasa (Ciencias de la Dirección), 1989.

GOMEZ PEREZ, Rafael: *Cómo entender el fin de siglo*. Barcelona, Ediciones del Drach (Colección "Contrastes"), 1989.

INGLEHART, Ronald: *The Silent Revolution*. Princeton, Princeton University Press.

LLANO, Alejandro: *La nueva sensibilidad*. Madrid, Espasa-Calpe, 2.ª edic., 1989.

LLANO, C.; GILDER, G.; PEREZ LOPEZ, J.A. y POLO, L.: *La dimensión humana del trabajo en la Empresa*. Madrid, Rialp (Colección "Empresa y Humanismo"), 1990.

MELENDO, Tomás: *Las claves de la eficacia empresarial*. Madrid, Rialp (Colección "Empresa y Humanismo"), 1990.

SCHUMACHER, Fritz: *Lo pequeño es hermoso*. Madrid, Blume, 1983. *El buen trabajo*, Madrid, Debate, 1980. *Guía para los perplejos*. Madrid. Debate, 1987.

NOTA BIOGRAFICA

Alejandro Llano es Catedrático de Filosofía. Ha realizado sus estudios en las Universidades de Madrid, Valencia y Bonn (RFA). Ha sido Decano de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra y es miembro del comité Directivo del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo", del que ha sido también vicepresidente.

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 el curso "7 Lecciones sobre Humanismo", que tuvo lugar en Madrid los días 29 y 30 de marzo de 1990.