

Madrick, J. (2001), "Each Generation Has Its Own 'New Economy'", *New York Times*, 10 de mayo.

Malebre, A.L. (1989), *Understanding the New Economy*, Dow Jones Irwin, Nueva York.

McKinsey Global Institute (2000), "Productivity in the United States", octubre, www.mckinsey.com.

Price, L. (2000), "What Is New In the 'New Economy'", *Digital Economy 2000*, U.S. Department of Commerce, www.ecommerce.gov.

ALEJO JOSÉ G. SISON

Roach, S. (2000), "Working Better or Just Harder?", *New York Times*, 14 de febrero.

Schultz, T. (1981), *Investing in People: The Economics of Population Quality*, University of California Press, Berkeley.

Shapiro, R. (2000), "Introduction", *Digital Economy 2000*, Washington, D.C., U.S. Department of Commerce, www.ecommerce.gov.

Stewart, T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday, Nueva York.

EL ENIGMA DEL HOMBRE. REFLEXIONES ANTROPOLÓGICAS SOBRE LA DIRECCIÓN

GUIDO STEIN*

Este artículo trata de desplegar los rasgos más singulares que han de tenerse en cuenta para acertar en una adecuada dirección de personas. La exposición en escorzo de los fundamentos de esos rasgos pivota sobre la recuperación de la vida privada como sustrato ineludible sobre el que levantar toda la capacidad de mejora y de crecimiento personal.

Parece perentorio reclamar abiertamente la necesidad acuciante de recuperar la riqueza que entraña una vida privada consciente de no ser una huida, una autoexclusión social, sino una oportunidad para renovarnos como personas, para enriquecer el espíritu, es decir, la capacidad de proponernos fines que superen los condicionantes que impone la tiranía de la inmediatez. Paradójicamente, es esta capacidad de trascender la que nos acerca a las otras personas, la que nos facilita el trato justamente personal, del que está tan necesitada la vida empresarial, y especialmente la acción de los directivos.

Palabras clave: liderazgo, empatía, amistad, vida personal, proyecto profesional, inmortalidad.

"The correct thing to do with authoritarians is to take them realistically for the bastards they are and then behave toward them as if they were bastards".

"The safest person to give power to is the one who doesn't enjoy power".

(A. Maslow, *Eupsychian Management*)

EN LA HISTORIA de la dirección de empresas se pueden rastrear autores y movimientos que, inspirándose en las ciencias experimentales, han aplicado a este campo de la acción humana unos criterios racionalistas y universalistas con el fin de alcanzar una interpretación teó-

* Guido Stein es secretario general de la Universidad de Navarra.

rica que mereciese el calificativo de científica. Así, son de cita obligada, Frederick W. Taylor y Henri Fayol, y sus obras respectivas, *The Principles of Scientific Management* (1911) y *Administration générale et industrielle* (1916)¹.

El tiempo ha confirmado que la dirección no es científica, aunque, efectivamente, haya una ciencia de la dirección. Sólo una aproximación más amplia al fenómeno, que incluya un punto de vista cultural, resistente al corsé científico-experimental, dará cuenta satisfactoria de lo que en general pasa dentro de las organizaciones, incluida la organización por antonomasia: la empresa.

El mecanicismo, ayuno de valores y pletórico de modelos operativos funcionales, fija su ideal en la homeóstasis: las organizaciones se autorregulan internamente como si fuesen un organismo. Sin embargo, esta explicación elude la realidad ante la que todas las realidades, también la empresarial, cobra sentido: el hombre. Sólo la referencia al hombre y a la mujer dota de sentido a lo demás.

El valor propiamente humano, por debajo y por encima de la organización racional, se presentó de modo patente en los albores de esta nueva disciplina. No faltaron entonces autores que advirtieron que había algo que se resistía a ser administrado científicamente: la persona humana se presentaba como un factor no susceptible de racionalización mediante sistemas homogéneos y universalistas².

En 1962, Rensis Linkert distinguió en su obra *New Patterns of Management*³ dos conceptos de empresa, según se enfatizase el trabajo a realizar o el sujeto que lo iba a desempeñar. En el primer caso la sistematización es el criterio a seguir; en el segundo, la motivación. La acción directiva bascula entre controlar el modo de hacer lo que se tiene que hacer, y estimular a quien lo tiene que llevar a cabo. Para controlar, antes hay que dividir el trabajo, asignarlo y atribuir las correspondientes responsabilidades. Para estimular es necesario haber fijado unos objetivos claros, motivar a las personas para que los persigan y, por último, hacerles sus propios controladores. Es el juego creativo que parte de la dele-

gación en el responsable de la ejecución y se expresa en términos de autocontrol.

En este segundo enfoque la voluntad juega un papel insustituible, de forma que dirigir mejor no es sinónimo de dirigir más, sino de dirigir menos; huye del ámbito de la cantidad para encontrar acomodo en el de la calidad. Si la dirección se centra en expandir la capacidad de sus hombres, no se requieren sistemas de organización más complejos. Se requiere *el desarrollo de los hombres de la organización, no el desarrollo de la organización de los hombres*. Para abordar siquiera sucintamente este aspecto de la dirección es extraordinariamente valiosa la reflexión de la filosofía clásica acerca de las virtudes, y en especial de la prudencia, en cuanto criterio rector que ordena y potencia lo demás, como, por ejemplo, la eficacia y la eficiencia.

Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, define la virtud como un hábito selectivo, que consiste en un término medio relativo a nosotros, determinado por la razón y por lo que decidiría un hombre prudente. Pero al referirse a un término medio, no quiere decir en absoluto que sea la media ex-

traída de una muestra estadística, o el fruto de una negociación entre dos extremos, sino la equidistancia entre dos vicios que, desde el punto de vista de lo mejor es, precisamente, un extremo. De manera que no existe término medio virtuoso del exceso o del defecto, ni exceso o defecto del término medio.

Con la virtud, que etimológicamente significa fuerza, el hombre adquiere la energía interior para cumplir cabalmente su destino: llegar a ser hombre. A través de la inteligencia captamos cómo es la realidad y conocemos cómo reaccionar ante ella. Justamente, la virtud de la prudencia ayuda a la inteligencia a definir lo que hay que hacer ante cada nueva situación que se le presenta. Frente al riesgo connatural a toda decisión concreta y, especialmente a las decisiones empresariales, la prudencia entraña la capacidad intelectual de acierto. Como suprimir el riesgo es imposible -quizá incluso indeseable antropológicamente-, la prudencia es fundamental.

Dirigir con prudencia supone centrarse en lo concreto y asumir el riesgo de que los resultados de la acción direc-

tiva sean hasta cierto punto inciertos, arriesgados: se decide por aproximación. Por el contrario, si los resultados fuesen absolutamente previsibles, preconfirmados o ciertos, entonces sí cabría hablar de una dirección científica: se decidiría primando la deducción implacable a partir de unos principios. En cualquier caso, Aristóteles se inclina por una dirección orientada por la prudencia, en la que haya espacio para la deducción rigurosa apoyada en unas premisas antropológicas demostrativamente verdaderas, es decir, consistentes con el modo propio de ser hombre y mujer.

Además de inteligencia, el hombre está dotado de voluntad, motor de nuestras acciones, del querer o rechazar. Sin la voluntad, la inteligencia es inoperante. La justicia es la virtud que orienta la voluntad con el criterio de darle a cada uno lo que le corresponde. Y como el hombre no es un espíritu puro necesita ejercitarse para vencer las dificultades que él mismo y el exterior le ponen en su camino; en ese lance le ayudan las otras dos virtudes cardinales: la fortaleza y la templanza, esenciales a la hora de ejecutar una decisión.

Lo anterior exige como requisito teórico y práctico previo exponer el concepto de hombre y mujer, sillar de reflexiones ulteriores. Sin pretender unas profundidades que no son del caso, pero con la solvencia intelectual que el asunto exige, se proponen la libertad -entendida como la capacidad de autodominio- y el afán de trascenderse -la necesidad de ir más allá de su contorno, que anida en el centro de toda persona- como las notas que definen al ser humano. Carlos Llano las señala como características que se implican mutuamente: "por ser dueño de mí, tengo la capacidad de entregarme y trascender en los otros, sea que los otros se escriban con minúscula o haya algún Otro -y yo creo que lo hay-. Estas dos características del hombre son a la par para él una fuerza centrípeta: el centro de mí no está fuera, sino en mí mismo; y otra fuerza centrífuga: mi plenitud está allende mi propio yo: se encuentra fuera de mí"⁴.

Aunque aparentemente paradójica, es certera la sospecha de que el hombre tiene que salir de sí, arrumbar su egoísmo, para encontrar lo mejor que hay en él.

La incertidumbre, además de envolvernos en sus concreciones vitales, políticas, económicas y también morales, endurece, ensombrece y hasta puede llegar a imposibilitar, a menudo, el desarrollo personal de la existencia. También arrostramos con aspereza una imagen amputada del hombre, consecuencia de las concepciones materialistas y científicas de los pasados siglos. Como ya afirmó Ortega, lo humano se escapa a la razón físico-matemática como el agua por una canastilla. Sumirlo en el determinismo, en el gregarismo, significa desposeerlo de la responsabilidad de su vida y, en definitiva, arrojarlo a las fuerzas sociales y ambientales imperantes; implica vaciarlo de la sustancia personal, tan esquiva a ser cuantificada y subyugada. El hombre entraña un enigma, una realidad fatigosa de comprender e intrincada de interpretar.

No es magro el punto de partida descrito -en el que se profundizará más abajo-, ya que permite concebir la empresa y la vida corporativa a la luz renovada de una comunidad de personas, que se vinculan como tales, por tanto, su-

perando las meras relaciones comerciales y mercantiles, con el fin de generar riqueza, valor añadido. La empresa, entonces, pasa indefectiblemente a hundir sus raíces en el suelo fructífero y exigente de la vida humana, en el que hablar de ética no es un apósito, un lujo, o un elemento retórico, sino algo consustancial al despliegue de la actividad humana y empresarial. Este enfoque permite sustraer de la ética de los negocios ese halo de moda, tan cursi, como quizá también de eficacia precaria: siempre se han dado conductas empresariales y directivas reprobables; sin embargo, ahora y, a pesar de toda la avalancha discursiva sobre la ética, no parecen haber sufrido una disminución apreciable: a las noticias me remito.

Los rasgos humanos característicos de la libertad y del afán de trascendencia cobran un significado más inteligible si se contemplan a la luz de la distinción aristotélica entre producción y acción⁵. Según este filósofo, el resultado de la producción, *poiesis*, se diferencia de la actividad misma que lo produce, dando lugar a una transformación externa al sujeto; por ejemplo, la fabrica-

ción de cualquier producto. En cambio, la acción entendida como *praxis* no produce un resultado fuera del sujeto que la lleva a cabo, sino que queda dentro de él de un modo inmanente, siendo, por consiguiente, su fin la acción misma; por ejemplo, el conocimiento es *praxis*, acción y no producción. Conocer es haber conocido y seguir conociendo. Precisamente en el ámbito de la *praxis* humana es donde la libertad y el deseo de trascender lo inmediato laten con más intensidad.

Todas las virtudes, que son hábitos que perfeccionan las acciones humanas, se adquieren con el ejercicio previo: lo que hay que hacer después de haber aprendido lo aprendemos haciéndolo. (He aquí un buen fundamento antropológico de la metodología del caso, tan usada en los programas de dirección de empresas de las escuelas de negocios, con el que se adquiere de modo sistemático y acelerado experiencia teórico-operativa del arte de dirigir, dirigiendo).

Parece evidente que la Sociedad del Conocimiento y su Nueva Economía se apoyan preferentemente en la *praxis*, en la acción y sus herramien-

tas. Las nuevas técnicas digitales potencian la posesión inmanente de la información y su disfrute, propias del conocimiento. Perfeccionar al hombre supone, por tanto, mejorar los instrumentos de su *praxis*, aquéllos que ampliarán su capacidad operativa y la calidad de sus resultados, y que, en definitiva, le harán más humano, es decir, más libre: un reto al alcance de nuestra sociedad.

Después de esta reflexión de la mano de Aristóteles surge espontánea la duda: ¿tienen alguna utilidad unas ideas tan antiguas para un mundo tan radicalmente distinto? Efectivamente, el contexto ha cambiado, por lo tanto, si deseamos ser oportunos en su comprensión, habrá que expresar las mismas verdades de modo diferente. La memoria permite un enriquecimiento de la experiencia. Hemos progresado en muchos sentidos, en otros quizá no; sin embargo, en cuanto hombres y mujeres, permanecemos exactamente iguales que hace dos mil quinientos años. Nuestra naturaleza y dignidad no menguarán ni se acrecentarán tampoco en el futuro.

LA CONFIANZA DE LA AMISTAD

LA ANTROPOLOGÍA muestra una senda expedita, sin estorbos, para clarificar las estructuras corporativas, que a menudo adoptan configuraciones endiabladamente ineficaces por complicadas. Al adoptar un modo de pensar orientado hacia lo esencial, hay que ser sencillo y consistente: decir no todo a todos, pero sí a todos lo mismo. Si se pretende *manipular* a las personas, utilizando la hipocresía o la política, en su acepción peyorativa; si, en definitiva, se les escamotea su lugar central, las complicaciones afloran por doquier. Es suficiente recordar las explicaciones presuntamente *tranquilizadoras* que suelen esgrimirse en los anuncios de las fusiones, al referirse a las reestructuraciones del personal, para saber de qué estamos hablando; o en el "puenteo" como manifestación del ego mal encauzado de los directivos. La sencillez apuesta por la personalización a costa del individualismo de corto alcance y elevados costes.

Para alcanzar la sencillez no es suficiente con suprimir ni-

veles administrativos, achatar las organizaciones, primar el dirigir desde atrás en vez de desde arriba⁶, aunque sean políticas acertadas; es necesario, además, crear un hábito, una disposición estable, trabajar teniendo verdaderamente en cuenta a los otros.

"Las técnicas aprendidas en las escuelas de negocios -recuerda Carlos Llano- son muy útiles y de gran importancia, pero el verdadero *core business* radica en una mente clara, sistemática y simple. Todo lo demás que requiere la empresa es la capacidad de esfuerzo y la creatividad de sus colaboradores. Cuando una empresa cuenta con verdaderos hombres, caracteriológicamente firmes, con sentido de pertenencia y con deseos de trabajo asociativo, la organización y las soluciones de negocio se simplifican. La acción de dirigir es también sencilla: no se necesita dirigir más, sino dirigir mejor, porque se tiene confianza en que los gerentes y sus equipos trabajan por convicción propia en bien de la empresa, aportando su inagotable creatividad para solucionar los problemas de una forma simple, acertada y veloz"⁷.

Los clásicos, que sabían más de la persona que los postmodernos, porque tenían menos prisa, cantaban a la sencillez y simplicidad como contrapuntos del orgullo; valgan las palabras de R.W. Emerson: "No hay nada tan simple como la grandeza; de hecho, ser simple es ser grande". Efectivamente, lo más simple no es siempre lo más fácil.

Como se acaba de explicar, el reverso de la sencillez, fruto cuajado de la veracidad, es la confianza: el vínculo más duradero y poderoso para mantener unida cualquier tipo de organización. Las organizaciones son un trasunto de las personas que las integran; reflejan el interior de sus miembros, de modo que para que exista un clima real de confianza, es preciso que cada uno confíe antes en sí mismo. La confianza, como su contraria, la desconfianza, se contagia, no se impone; se inspira, no se predica. Hay quien sostiene que la confianza, más que una relación, es un estado, *estado de confianza*, cuyo surtidor es el propio centro personal que mana hacia los demás. En un trato confiado imperan la credibilidad otorgada a los compañe-

ros, la imparcialidad en la relación y el respeto.

No faltan quienes sostienen que las relaciones profesionales pueden desenvolverse en una atmósfera de indiferencia, neutral. Ése sería el resultado de una organización racional del trabajo; sin embargo, no es antropológicamente posible. La densidad de la persona supera siempre el carácter de mero ejecutor de una tarea previamente diseñada y coordinada, para entablar relaciones también emocionales y de aceptación y rechazo. Los sentimientos nunca restan de puertas a fuera. Precisamente ese intento genera la hipocresía como racionalización educada de la indiferencia, e incluso de la enemistad. Valdría con expresar, aunque fuese a modo de máxima, la distinción entre el amiguismo corporativo, un cáncer especialmente virulento en la empresa familiar, y la empresa como comunidad de personas con las que se puede entablar una noble amistad de compañeros: ¿qué mejor fundamento para renovar las ajadas culturas corporativas, para impulsar el trabajo que asocia a las personas, para discriminar en el trabajo en

equipo lo que tiene valor de lo que es mera ganga?

"Un compañerismo -advierte Llano- que persigue la mejora personal de los propios compañeros, en todos los aspectos, genera un sentimiento de afecto también más profundo que aquel que se logra por el mero *caerse bien*: ahora tal sintonía se resume en *ser mejores*. Este *ser mejores* es un interés claramente complementario, con una complementariedad de jerarquía más alta que cualquier otro objetivo laboral, enteramente compatible con él: porque yo no me puedo hacer mejor como persona más que haciendo mejor a la persona del amigo: nos encontramos en el *bene volere*, el *querer bien*, la *benevolencia*, el querer el bien para el otro¹⁸.

La voluntad es personal e intransferible, es la realidad más íntima e inviolable de la persona. Nadie puede querer por otro. No hay ninguna acción, si no es la propia, en virtud de la cual se pueda llegar a ser mejor si uno mismo no lo pretende. Esto explica que toda formación profesional, y también moral, es, en definitiva, autoformación, y que la empresa no debe asumir un

paternalismo inadecuado, además de estéril; basta con que disponga los medios. Hacer mejor a alguien no es efecto de la acción, sino fruto de la reflexión. Para mejorar a los demás, hacerles crecer como personas y, por tanto, como miembros de una empresa, no hay otra herramienta más eficaz que el ejemplo, ni tampoco más ardua: para que el amigo y el colega sean mejores, primero debo ser yo mejor.

Influir en la voluntad de un tercero, mover su afán por desarrollar sus capacidades personales y morales, fundamento ineludible sobre el que construir su desempeño profesional, y humus del que se nutre la vida cotidiana de una empresa, exige que la relación profesional supere con creces la neutralidad de la indiferencia. Si los miembros de la empresa no desarrollan relaciones de amistad, sea cual sea su grado; si no se entablan contactos ajenos al cálculo, al *do ut des*, será vano el deseo de que allí impere un buen ambiente, teñido por la confianza, la lealtad y el diálogo, y en el que al corregir un error no surja la desconfianza o el rencor, sino se fortalezca la relación. Puede

sonar a música celestial, pero es que la alternativa se encuentra en las pesadillas que configuran el día de cada día de tantas y tantas empresas, donde impera la conquista del poder y del dinero, frecuentemente frustrada.

La experiencia enseña que a menudo los hechos impiden oír las palabras que se dicen, mientras que la fuerza de convicción del ejemplo arrastra poderosamente, para bien y para mal. Para inspirar aquellos deseos de los que hablamos, el único vehículo es el propio ejemplo. Dirigir es, en cierto modo, dar ejemplo, encarnar pautas de acción y reflexión que ayuden a los demás en su desempeño.

De nuevo las palabras de Carlos Llano permiten profundizar en este principio antropológico básico de la dirección de empresas: "El directivo, en primer lugar, debe mantener a sus integrantes en la permanente tensión de anhelo: debe interesarlos en bienes arduos y valiosos, y proponerles otros bienes de otra naturaleza cuando los primeros hayan sido alcanzados. En segundo lugar debe mantener a las personas de las que es res-

ponsable alejadas de la tristeza y la desesperación".

Como uno no puede dar lo que no tiene, es condición necesaria que el propio directivo cultive su interés por mejorar, por acrecentar sus aspiraciones y por motivarse personalmente, pues las relaciones dentro de una empresa no se sustraen a los aspectos afectivos y emocionales, connaturales a todas las personas. El profesor Rafael Alvira en su libro *El lugar al que se vuelve* considera la vida familiar como el entorno más propicio y natural para adquirir las virtudes, hábitos operativos que sustentan las aspiraciones citadas: entre ellas destaca la magnanimidad, grandeza de ánimo, con su triple faceta de entusiasmo para comenzar, de tenacidad para continuar y de desprendimiento al pensar constantemente en los demás.

Frente al ritmo esencialmente competitivo que ha escogido la empresa actual, a tenor del que si alguien alcanza un objetivo es a costa de que otro no lo haga, y quede excluido; se trataría de introducir políticas claras de motivación que primen la cooperación y la complementariedad. Por ejemplo, valorar el conocimiento o

la capacidad de ayudar por encima del poder o del *status*. A pesar de lo que comúnmente suele decirse, no existen evidencias en las que sustentar la tesis de que la agresividad entraña más rentabilidad económica que la amistad, o que el enfrentamiento es más eficiente en términos organizativos que la complementariedad.

NECESIDAD DE LA EMPATÍA

LA PERSONA es un combinado de naturaleza y libertad, de cuerpo y espíritu, de exterioridad al alcance de la percepción de los demás y de interioridad velada a terceros. El acceso a alguien distinto de uno mismo es una tarea complicada y costosa. El ser de cada persona es siempre un proyecto modificable; se realiza en el tiempo y, al tiempo que se realiza, se proyecta. Realizándose, empujado por la libertad, es como se descubre a sí mismo.

A diferencia de lo que acontece con las cosas, no cabe un conocimiento exhaustivo, puramente objetivo, de las personas, ya que éstas nunca son sólo objeto: se alteran mientras se van conociendo, pues van

siendo y creándose al hilo del tiempo, en el vivir activo y fecundo. Cada persona es, efectivamente, un mundo.

"Una relación entre dos personas -escribe García Morante- no es relación entre partes de un mismo mundo, sino relación entre dos mundos. Cada persona, puesto que es radicalmente sujeto, tiene su mundo; es un mundo. Y al entrar en relación dos personas, son realmente dos mundos los que entran en relación; y yo no puedo adoptar cuando me relaciono con otra persona la misma actitud que cuando me relaciono con una cosa de mi mundo. Conocer una cosa de mi mundo es saber lo que es, saber su esencia y poderla manejar y tratar a sabiendas, puesto que esa esencia sabida es constante, inalterable, invariable, fija. Pero en mi relación con una persona existe una incógnita radicalmente indespejable; a saber: que esa persona constituye un mundo, es decir, una totalidad original, única. Cuando en mi mundo se ha introducido el otro mundo de esa persona, necesariamente ha tenido que acontecer que mi mundo, a su vez, se introduzca en el de esa persona. Y ni ella podrá nunca conocer las

variaciones que en mi mundo haya producido su llegada; ni yo podré nunca *conocer* las variaciones que en su mundo haya producido mi llegada. Esto justamente es lo que expresábamos diciendo que así como la persona con quien me relaciono existe para mí, también yo existo para la persona con quien trato. Lo cual, empero, no acontece en mi relación con las cosas ni menos en la relación entre las cosas¹⁰.

Conocer es conocerse, es romper la costra de la envoltura en la que late la verdadera personalidad. La amistad, y en general todas las relaciones humanas, descansan en la capacidad que tenemos las personas de acceder en mayor o menor medida a la intimidad de los otros, de hacernos cargo adecuada o inadecuadamente de lo que sienten, les alegra, les apena, les anima o les atena. La empatía es más profunda que la simpatía, que significa *sentir con*, porque supone llegar a *sentir dentro* de uno mismo lo que siente el otro, dándonos cuenta, objetivando ese sentimiento. En castellano se usa la expresión *tener química* con alguien, circunstancia que facilita enormemente la comunicación,

por hacerla inmediata, incluso en el caso de mensajes complejos.

La empatía permite que la realidad poliédrica de los sentimientos sea captada intuitivamente, de forma que las personas se sientan comprendidas, lo que en muchos casos es suficiente para mejorar una situación, resolver un malentendido o facilitar la asimilación de una mala noticia. ¿Cuántas veces no tiene más valor comprender que resolver? ¿Cuántas veces no es lo mismo comprender y resolver?

El clima laboral no sólo se ve influido por la eficacia de los directivos al enfrentarse a los problemas que surgen en las organizaciones, sino también, y no en menor medida, por la disposición a entender lo que le pasa a quien tiene el problema; acertar aquí es el comienzo más eficaz para tener éxito en la decisión. Aunque haya personas con más facilidad natural, la empatía, como toda disposición de la voluntad, se puede adquirir con la experiencia esforzada. Para ello es preciso dejar de lado la propensión natural que se tiene de entender a los demás desde un punto de vista diverso del suyo, es preciso ol-

vidar lo que es o no lógico y objetivo para uno mismo. Nos movemos en el terreno de las percepciones, ellas son ahora el dato relevante. No hay otro camino que escuchar con paciencia y sin ánimo de rebatir -se trata de comprender, no de vencer dialécticamente y con razón-, estar abierto sinceramente a cambiar de opinión -incluso en lo que teníamos por obvio-, a que nos corrijan y también a mostrar lo que sentimos -la empatía, o es bidireccional o no es empatía-. Ver sin ser visto, la táctica de las medias verdades, la opacidad y la prepotencia son sendas infalibles para devastar el clima de transparencia, lealtad y sinceridad que caracteriza a las organizaciones en las que trabajar es más que sobrevivir en condiciones adversas.

Sin generosidad y transparencia personal, un directivo no podrá abordar realmente a sus jefes, colegas y subordinados, sino que cercenará su capacidad de relación. Esto supone vivir como se habla (integridad de vida), decir lo que se piensa (veracidad), cumplir lo que se promete o no prometer lo que no se sabe si se podrá cumplir (credibilidad). Sin verdad no hay confianza;

sin confianza, la vida social y empresarial se hace irrespirable.

La senda que encamina hacia esa integridad, veracidad y credibilidad se extiende por los paisajes de la soledad insoportable de cada uno, que abastece el empuje necesario para cumplir el destino vital. La renovación sólo brota del interior de la persona. Curiosamente, cuanto mayor es el peso de lo externo en una persona, lo socialmente previsible, es decir, lo menos personal y propio, es más fácil de conocer, pues son tenues las barreras para acceder a ella. Basta con tomar el atajo de las relaciones públicas, que es el que conecta la parte no personal de las personas.

Los albores del Tercer Milenio son un tiempo oportuno para volver la mirada de nuestros ojos hacia el interior de nosotros mismos, sorteando, si quiera por unos momentos, la invitación intensa que nos impele a vivir hacia fuera, a alimentarnos de tópicos sociales vigentes. Escuchemos la llamada tenue pero inconfundible que fluye de la vida privada.

LA RIQUEZA DE LA VIDA PRIVADA

LA VIDA transcurre hoy por los cauces que ha dispuesto la sociedad hiperinformativa, sobre la que se cierne una suerte de fetichismo, cifrado en el triunfo de las múltiples posibilidades sobre las modestas realidades. Se valora lo que permite tener y mantener abiertas muchas opciones, se sueña con el disfrute mental de sentirse más libre porque se tienen innumerables posibilidades de elección. Efectivamente es un ensueño, pues sólo se pueden realizar unas pocas, y es que la vida da para lo que da. Se trata de un rasgo que remite a la inmadurez de una época. Si uno cargase las tintas, podría incluso afirmar que este modo de proceder refleja la confusión de elevar el sinsentido a un sistema, en donde la imagen es todo y la realidad tiende a desaparecer, y con ella la distinción entre lo bueno y lo malo.

A esa capacidad de discernimiento es a la que se refería Ortega y Gasset para evitar el peligro de convertirse en un bárbaro erudito o la que recogen las palabras de un vicecan-

GUIDO STEIN

ciller de la Universidad de Oxford, que durante la *Belle Époque*, en su discurso de recepción de los nuevos estudiantes, les prevenía diciendo: "Miren ustedes, durante sus estudios no van a aprender gran cosa; nada, desde luego, que fuera a tener aplicación para su futura vida profesional". El vicescanciller oxoniano hacía una excepción, en el fondo lo único que los estudiantes iban a aprender era esto: que cuando los demás, la gente, se pusiera a hablar en cualquier circunstancia de la vida (política o la que fuera), ellos habrían aprendido por lo menos a discernir si aquellas personas tenían algo que decir o no. Y concluía modestamente: "después de todo, es lo más importante que se puede aprender en la vida, o para la vida"¹¹.

La información, las posibilidades ilimitadas o el exceso de cultura, en vez de ayudar a que el hombre y la mujer se encuentren a sí mismos, amenazan, con su deslumbrante proliferación, con conseguir todo lo contrario: enajenar y no enriquecer. (Cabe la tentación de pensar si no es exactamente eso lo que se busca: no tener realmente que decidir nada que comprometa nuestra vida

EL ENIGMA DEL HOMBRE. REFLEXIONES ANTROPOLÓGICAS...

personal, y dejar que todo siga deslizándose por la superficie de nuestro vivir).

La vida del hombre es la de cada persona y ésta es la que justamente llamamos vida privada, íntima e individual, que se distingue de la vida pública porque la vida pública es de todos y, por lo tanto, no es propiamente de nadie. Se trata de una construcción artificial, fruto de los gustos imperantes, de las modas, las corrientes de opinión, las encuestas, que refleja un modo de ser colectivo o gregario. El discurrir de la existencia humana bascula entre la soledad individual y la atracción del grupo indefinido, que otros identificaron como masa.

Para ello es preciso saber previamente en qué consiste la vida privada. Despleguemos algunos de sus rasgos definitivos, empezando por contemplar la vida privada al contraluz de la pública. En esta última imperan las llamadas relaciones públicas, a través de las cuales damos lo que tenemos en común. Las relaciones públicas ayudan a crear un ambiente que favorece el trato de una amplia base de gente, a la vez que delimita ese trato de modo nítido a unas esferas de

la vida. A medida que la relación gana en intensidad, se estrecha progresivamente la base de las personas susceptibles de ese trato, ahora menos público, pero más auténtico. Eso no significa necesariamente que la vida pública sea sinónimo de falsa o hipócrita; sin embargo, el trato es, digamos, naturalmente más liviano.

La intensificación conlleva un proceso parejo de autenticación: en la vida privada llegamos a darnos nosotros mismos. El fundamento de la posibilidad de esta conducta antropológicamente tan vigorosa reside en la capacidad que la persona posee de encontrarse a sí misma en la intimidad de la soledad, espacio de la máxima verdad y libertad, núcleo de fecundidad y originalidad. Para ser vivida, la vida privada requiere de ese fondo de insoportable personalidad, que no rehuye mirarse en el espejo de su conciencia.

De la riqueza de la vida privada se alimenta la vida pública, de forma que sin la primera, la segunda es una caricatura sin gracia.

"Hay hombres -recuerda García Morente- que rehuyen la soledad porque se enfrentan

al vacío de una vida asentada en las relaciones públicas, en el intercambio, por tanto son vidas mostrencas. Vidas gregarias, autómatas, masificadas, que no alimentan ninguna ilusión personal, ninguna convicción verdaderamente propia, ninguna valoración y preferencia criada en el seno de su vida personal¹².

El mismo García Morente clasifica en tres las relaciones esencialmente privadas: la amistad, el amor y la soledad, ya mencionada. Considera la amistad como una colaboración vital, es una forma de vivir que trasciende el carácter de sentimiento bueno. La amistad se asienta en el respeto mutuo y se ejercita con la confianza, que es compartir lo que se lleva en el alma.

El amor es también algo más que un sentimiento, pues aspira a una compenetración perfecta e integral, exclusiva y absorbente. Se ejercita con la confianza, en el empeño titánico de fusionar dos vidas individuales, dos personas esencialmente impenetrables -como ya advertimos al referirnos a la empatía-. Los amantes luchan contra un imposible y sufren la deliciosa ansiedad de una compenetra-

ción continuamente amenazada¹³.

Por último, la soledad. Se trata de un concepto necesitado de rehabilitación en una sociedad cuyos miembros evitan meditar sobre su conducta y sus convicciones. La soledad no consiste en quedarse solo, soledad pasiva, consecuencia del abandono de los otros, que entraña una condena tremenda y radicalmente inhumana; estriba, en cambio, en saber permanecer solo: es la soledad activa en la que de una manera fecunda se rejuvenecen y regeneran los deseos y las fuerzas más íntimas de la persona. La riqueza de la soledad reside en repasar interiormente, silenciando el ruido ensordecedor de la sociedad del ocio, lo que somos a la luz de lo que desearíamos ser. Entraña un ejercicio vital de sinceridad, es decir, de humildad. El valor del fruto a recolectar no tiene precio: la salvación de cosificarnos, de esterilizarnos y, sobre todo, la apertura a ser radicalmente quienes somos, siendo fieles a nuestro destino.

De igual modo que hay personas que no tienen apenas vida privada, no tienen apenas personalidad propia y se alimentan de tópicos sociales,

hay épocas que presencian una invasión de lo público y colectivo en la vida privada, debilitando o casi anulando las formas privadas de vivir. Cuando la *publicidad* invade relaciones que son esencialmente privadas, las *falsifica* y subrepticamente las convierte en inauténticas.

“El fin de la amistad -advierte García Morente-, que es la colaboración vital de dos personas libres, se falsifica convirtiéndose en tácito contrato; la confianza se transforma en mueca audaz, que mal encubre la exigencia; el respeto se torna disfraz de la adulación, y la amistad en conjunto se hace “política”. El fin del amor, que es la fusión de dos vidas en una sola, se falsifica convirtiéndose en velo que oculta el afán de deleite; la confianza se transforma en cinismo y la dilección en máscara de capricho; y el amor en conjunto se hace “erotismo”. El fin de la soledad, que es la salvación, la realización del yo auténtico, se falsifica convirtiéndose en obstinación vana; la confesión se transforma en despecho y el ensimismamiento en resentimiento; y así la falsificación de la soledad es el “aislamiento”¹⁴.

Si nos valemos de este tipo de análisis para escudriñar la relación entre el directivo y sus colaboradores y subordinados, propia del mundo empresarial, cabe apreciar cómo, hoy en día, prevalece el carácter de relación anónima propio de un mero contrato legal, es decir, de relación pública, por encima de los lazos de la comunicación personal que entraña una relación privada. La empresa es una colectividad, efectivamente, pero de personas y, por consiguiente, con la correspondiente densidad individual. Saber reconocerla y actuar en consecuencia a la hora de dirigir comporta muchas exigencias directivas, es decir, éticas. Pretender ignorarla únicamente conduce a incrementar el ya de por sí elevado malestar que reina en demasiadas empresas. Es perentorio recobrar la concepción de la dirección de empresas como el arte de gobernar. Al gobernar se gobierna esencialmente personas: las cosas sólo se transforman.

Una tarea sencilla, pero difícil. Después de lo dicho, el primer paso práctico se presenta ahora como evidente: es preciso desterrar la equivocada idea que considera a los hom-

bres y mujeres de las corporaciones como un recurso o un activo, justamente lo contrario de lo que son.

LAS CRISIS DE LOS PROYECTOS VITALES

LOS DIRECTIVOS jóvenes, y no tan jóvenes, saben y tienen asumido que las carreras profesionales transcurrirán de forma muy diferente a como se desarrollaban hace apenas quince o veinte años. No sería extraño que un ejecutivo cambiase una decena de veces de trabajo profesional. Según Pedro Nueno, es una suerte que la gente joven tenga ahora esta predisposición, pues es un síntoma alentador del deseo de renovación¹⁵.

El caso de McKinsey & Company

Para enfatizar la relevancia que han alcanzado las carreras profesionales dentro de las compañías, nos parece oportuno detenernos en el caso de una de las consultoras más prestigiosas del mundo, *McKinsey & Company*. Esta compañía, fundada por Martin Bower en 1926, se ha distinguido siempre por ofrecer a sus clientes

asesoramiento y ayuda para enfrentarse con éxito a los problemas más complejos que surjan en sus negocios y sectores. La definición de su doble misión reza: "Ayudar a nuestros clientes a realizar en su desempeño mejoras diferenciadoras, perdurables y sustanciales y construir una gran empresa que sea capaz de atraer, desarrollar, entusiasmar y retener gente excepcional"¹⁶.

La primera parte de la misión subraya el compromiso de aportar un servicio de excelencia al cliente, poniendo sus intereses por delante de cualquier interés de *McKinsey*. Con objeto de conseguir ese objetivo se utilizan los estándares profesionales más elevados; se integra la solución de problemas con la implantación y la creación de capacidades; se establecen relaciones duraderas a partir de la confianza y se proporciona un servicio eficaz y globalizado con las herramientas más avanzadas del *management*.

La segunda parte de la misión, que es la que más nos interesa ahora, expresa el compromiso corporativo por crear un entorno que favorezca verdaderamente que personas excepcionales dediquen su

tiempo, talento y energías a la compañía; en definitiva, se trata de promover un clima corporativo singular en el que crezca el talento diferencial, una atmósfera que combine la responsabilidad individual con la atención a cada uno de los empleados. Los principios que orientan la implantación de esta parte de la misión son cinco:

1. El desarrollo y la motivación del personal a través de un aprendizaje activo -cada uno es a la vez estudiante y mentor-, y la ampliación de las oportunidades emprendedoras -cada uno pone sus propios límites-.

2. Promover la interdisciplinariedad, tanto de diferentes procedencias académicas, como de estilos de trabajo o experiencias profesionales, dentro de una atmósfera que integra la diversidad y premia la capacidad.

3. Defender la obligación de cada miembro a disentir de aquello que cree que no favorece a su cliente o a la compañía. Si uno puede decir abiertamente lo que piensa se crea un clima de exigencia intelectual que también favorecerá a los clientes con los estándares

de servicio más exigentes. Se trata de un método eficaz para preservar la meritocracia -sobre la que volveremos en breve-, para crear un espíritu de *partnership* y preservar la necesaria independencia del consultor.

4. Respetar la responsabilidad individual a la hora de compaginar vida personal y profesional.

5. Demostrar interés y atención por todos sus miembros, tratándolos como individuos valiosos. El *coaching* -especie de tutoría práctica y cercana realizada por alguien con experiencia- es una de las herramientas más utilizadas para alcanzar este objetivo¹⁷.

El hecho de preservar la capacidad de iniciativa, guiada por la responsabilidad e integridad de cada miembro, ha conducido a una meritocracia en la que triunfan los mejores y en la que se quedan por el camino los demás: "Mantengamos una meritocracia promoviendo y recompensando a las personas de acuerdo con su desempeño profesional. En coherencia con nuestra misión y nuestros valores, evaluamos tres dimensiones del desempeño. La primera y principal

es el liderazgo del cliente - proporcionando valor significativo a los clientes y promoviendo la continuidad del cliente. La segunda es el liderazgo de las personas - atrayendo, desarrollando y motivando a colegas y clientes, y fomentando el trabajo en equipo y la colaboración. La tercera es el liderazgo corporativo - realizando contribuciones sustanciales a la elaboración de nuestro capital intelectual, herramientas y expansión de la Firma"¹⁸.

En coherencia con estos tres criterios, los mejores ganan más y suben más rápido. Aquellos que no alcanzan los estándares de su posición actual o llegan a desarrollar los objetivos propios del nivel superior de acuerdo con la progresión prevista, o deben abandonar la firma.

El desarrollo de la carrera dentro de la compañía es una criba sucesiva; en cierto modo, es el prototipo de la nueva empresa capitalista. Imitado con o más o menos acierto por muchos, en el fondo es una visión de la vida empresarial que se levanta sobre la competitividad exacerbada, en la que sólo hay espacio para el éxito. Consultado uno de los responsa-

bles de la oficina de Madrid, ofreció una clave interpretativa del éxito rotundo de la compañía: "es un ritmo que no aguanta todo el mundo, pero el que lo aguanta se divierte".

Hemos traído a colación el caso de *McKinsey* como ejemplo -en su lógica muy lograda- de lo que es una cultura empresarial orientada a la excelencia y coherente hasta el final, compatible con carreras profesionales de exigencia tremenda y habitualmente cortas en el tiempo. A uno le resta preguntarse si en tal atmósfera el trabajo en equipo es posible, si la competitividad exacerbada es compatible con la difusión de la confianza dentro de la empresa y, por último, si una cultura corporativa exclusivamente meritocrática cala más allá de la epidermis de lo rentable a corto plazo. Ya al margen del prestigioso caso mencionado, surge el interrogante: ¿es compatible un clima empresarial que acentúa el corto plazo en las carreras profesionales -donde flexibilidad es sinónimo de estar preparado para saltar a otra compañía en el momento más oportuno- con el modo de desplegar la existencia -también la profesional- connatural al

modo de ser persona? Aceptado que el inmovilismo físico y mental no presagia nada bueno: ¿a dónde conducirá este modo de proceder cortoplacista que parece chocar con la necesidad antropológica de horizontes personales dilatados en el tiempo?

Los horizontes personales

Cada persona encierra un enigma singular, propio y, por tanto, laborioso de descifrar. "Todo intento de formular leyes históricas -apuntaba Ramiro de Maeztu en una situación de crisis histórica, en el período de entreguerras- se basa en la confusión del concepto de causa con el de condición. El lector se librará de ella si concibe la condición como una causalidad necesaria, pero insuficiente, para explicar el individuo, y la verdadera causalidad como aquella que da una explicación suficiente, pero no necesaria del individuo. El lado individual de las cosas es siempre accidental"¹⁹.

El hombre, aún condicionado e influido, es tozudamente libre. He ahí una explicación suficiente de por qué no es extraño que el horizonte vital de una persona, y tam-

bién de una sociedad o institución, entrañe una sucesión de crisis: ¿no es la vida sinónimo de cambio? La intuición nos enseña que de la dinámica de la vida, -y por analogía, también la de la carrera profesional- es una superación de etapas conforme se van coronando, que lo realizado se ancla en el pasado y es necesario sobrepujarlo en el futuro. La crisis es lo normal. Siempre nos hemos sentido en crisis, pues la vida es ella misma una perpetua crisis. Constantemente deseamos algo distinto de lo que ha acontecido, porque lo acariciamos en nuestra imaginación como si fuera mejor. Sin embargo, no todas las situaciones de ruptura son iguales. La que nos ha tocado en suerte vivir encierra un matiz diverso. Reina la desorientación, abunda la fragmentación, los retazos de vidas dislocadas -el mundo empresarial ofrece una casuística ilimitada-, y estamos menesterosos de fines a los que encaminar nuestras acciones.

En un ciclo conferencias, también dictadas durante los años treinta, tituladas *De la Metafísica de la Vida*, el ya citado García Morente advirtió un peligro que hoy late como

radicalmente actual: "Esto es lo que hace a este momento crítico de una gravedad extraordinaria. Poseemos hoy una cantidad extraordinaria de medios proporcionados por nuestro conocimiento de la naturaleza, de técnicas posibles, pero padecemos una desconsoladora penuria de fines; no sabemos qué hacer con esos medios que tenemos; se nos ha, por decirlo así, agostado la facultad creadora de fines; se nos ha agostado la capacidad de entusiasrnarnos por un tipo de vida que no haya nunca sido en la historia y que nosotros nos sentimos llamados a realizar. Esa falta de entusiasmo creador de un nuevo tipo de vida, es lo que hace grave la crisis de la cultura presente"²⁰.

No es exagerado reconocer en el inicio del Tercer Milenio que, en nuestra cultura, el predominio de la ciencia y de la técnica se ha enfatizado a costa de relegar el espíritu a un deambular anoréxico y marginal. Es la hora de la ciencia y de su aprovechamiento técnico. La vida empresarial disfruta y padece las consecuencias: nunca se había alcanzado tanto con tan poco; sin embargo, la felicidad, la vida sen-

tida y vivida con plenitud, se nos escapa entre las manos: ¿por qué?

Sin la capacidad de proponernos fines, facultad del espíritu según Morente, las personas careceríamos de horizontes vitales. Se impone la tarea insoslayable de mirar y buscar allí donde se agazapen los fines huidos, de renovar las fuentes de creatividad, es decir, del espíritu, de modo que se disponga de las fuerzas requeridas para trazar proyectos vitales que nos entusiasmen. Es preciso que cada persona reconquiste su interior si desea tener nuevamente la oportunidad de gobernar lo que pasa a su alrededor. No es habitual esa torsión del espíritu hacia dentro de sí mismo, pues nos formamos confrontándonos con el exterior, donde distinguimos las cosas con claridad; sin embargo, en esa esforzada reconquista estriba la actitud vital desde la que sentir la existencia y gobernarla cabalmente.

Se atribuye al poeta romántico Friedrich Schlegel la frase de que el historiador es un profeta al revés. Efectivamente, hablar acerca del futuro entraña el riesgo de que no acontezca lo que se ha pre-

visto; no obstante, la existencia humana está menesterosa de futuro, pues necesita ideales, ímanes de lo que todavía no es, que inciten su impetuosidad. Evitar vivir de cara al futuro entraña una patología. El espíritu se alimenta de realidades consumadas y de sueños realizables.

La capacidad que tiene la persona de hacer planes sobre lo que va a acontecer en su transcurrir terreno, de adelantar lo que puede tener lugar, constituye el fundamento psicológico del diseño de las carreras profesionales y, por consiguiente, personales. Tal es la atracción de lo que todavía no es, de la nuda posibilidad, que no se exagera cuando se afirma que en nosotros influye más lo que no nos pasa, que lo que nos pasa.

De hecho, vivimos una época en la que el relato coherente de una vida hilvanada al ritmo de la historia, por acelerado que este sea, con una figura de contornos progresivamente perfilados, ha sido reemplazado por el desfile de fragmentos secuenciales de uno mismo. Se valora el cambio ininterrumpido de trabajo y circunstancias, incluso no pocas veces el *cambiar por cam-*

biar. Es un síntoma, se dice, de apertura y libertad²¹.

Se trata de la irrupción en escena de la flexibilidad, rasgo específico de la sociedad del nuevo capitalismo, tan coherente con nuestros días, impulsados por la dictadura del corto plazo. Es la hora de la verdad de la *liquidez* laboral: horarios flexibles, contratos flexibles, profesiones y carreras flexibles, leyes flexibles, ética flexible y un etcétera flexible. La otra cara de la moneda muestra el estrés, la sobrecarga emocional en el trabajo, la ansiedad de querer ser más sin saber realmente porqué, la depresión y la soledad a la que conduce un pluralismo de fidelidades flexibles, o mejor dicho, de infidelidades. Uno sospecha que este estado de cosas no es el que mejor se compe- dece con la vida plena a la que aspiramos.

"Quien -recuerda el Maestro Eckhart- durante mil años preguntase a la vida: ¿Por qué vives?, y si ésta pudiese responder, diría: Vivo para vivir. Procede esto de que la vida vive de su propio fondo y mana de su mismidad, por eso vive sin porqué, viviéndose sin más a sí misma". Sin embargo, vivir también entraña un deseo

natural e irrefrenable de trascender el puro vivir, un anhelo de entender el sentido del deambular terrenal, que sobrepasa los límites del tiempo; un anhelo que anida en la estructura existencial de la persona y no sólo en el consuelo de una vida en el más allá.

En este sentido puede resultar útil distinguir entre la esperanza y abrigar esperanzas. La esperanza es la confianza paciente que aspira al futuro. Las esperanzas se fundan, por el contrario, en la impaciencia, anticipando constantemente el futuro, sin conseguir desvanecer nunca sus propias dudas. La primera se alimenta de la verdad; las segundas de la ilusión. Las esperanzas entrañan la temporalidad del mundo y del azar, no escapan de la amenaza de la duda y de la frustración (no es extraño tener experiencia cumplida de la alternancia de ambas en la carrera profesional). La esperanza descansa en otro tipo de temporalidad, la temporalidad propia de la persona y de su libertad. Por eso, la esperanza no es en absoluto una clase indeterminada de "abrigar esperanzas", o una tendencia del espíritu de hacer reales distintas esperanzas. Consiste, más

bien, en una jerarquía que oscila entre la seguridad y la inseguridad, según el grado de claridad con el que la esperanza se perciba y comprenda a sí misma. Su contrario no es la frustración, sino la desesperación.

La esperanza aspira a una actualización permanente y progresiva de la persona. Las esperanzas son anticipaciones que nos representamos. La esperanza proporciona la seguridad que mana de la dinámica arriesgada y creativa de la existencia personal. De acuerdo con el filósofo de origen judío, Paul Ludwig Landsberg: "El hombre no podría existir ni un segundo sin la esperanza. No se trata de la esperanza en esto o en esto otro, sino en la esperanza creadora, que es el fundamento natural de aquella esperanza de la que está escrito que no permitirá que sucumbamos"²².

Ortega y Gasset expresa certeramente esta necesidad antropológica: "No cabe predecir los hechos singulares que mañana van a acontecer; pero tampoco sería de verdadero interés pareja predicción. Es, en cambio, perfectamente posible prever el sentido típico del próximo futuro, anticipar

el perfil general de la época que sobreviene. Dicho de otra manera: acaecen en una época mil azares imprevisibles; pero ella misma no es un azar, posee una contextura fija e inequívoca. Pasa lo mismo que con los destinos individuales: nadie sabe lo que va a acontecer mañana, pero sí sabe cuál es su carácter, sus apetitos, sus energías y, por tanto, cuál será el estilo de sus reacciones ante aquellos accidentes. Toda vida tiene un orbe normal preestablecido, en cuya línea pone el azar, sin desvirtuarlo esencialmente, sus sinuosidades e indentaciones"²³. Saber interpretar esas sinuosidades es un arte indispensable.

San Agustín nos proporciona una aportación clásica para afrontar el problema: su reflexión acerca de qué es el tiempo. Los ladrillos con los que edificamos nuestras vidas están hechos de tiempo. A su vez, la comprensión del tiempo remite al espíritu: "Es en ti, espíritu mío, donde yo mido el tiempo... La impresión que las cosas al pasar producen en ti, y que perdura una vez que han pasado, es todo cuanto yo mido presente, no las cosas que han pasado y que produjeron esa impresión"²⁴.

Al medir el tiempo, medimos lo que tenemos en la memoria y permanece fijo en ella. Paradójicamente, al hablar del tiempo lo convertimos en algo estable, que es lo que ya no es el tiempo.

En este sentido, el pensador de Hipona apunta: "Hay un hecho claro y manifiesto: no existe ni el futuro ni el pasado. Tampoco es exacto afirmar que los tiempos son tres: pretérito, presente y futuro. Quizá sería más exacto decir que los tiempos son tres: presente de lo pretérito, presente de lo presente y presente de lo futuro. Estas tres clases de tiempos existen en cierto modo en el espíritu, y no veo que existan en otra parte: el presente del pasado es la memoria, el presente del presente es la visión y el presente del futuro es la expectación"²⁵.

La existencia humana está inapelablemente abocada a su extinción temporal. La estructura temporal de la vida no permite que ningún presente real se constituya. El instante muere al nacer. El futuro es devorado por el pasado sin dejar espacio temporal para que el presente se despliegue. El momento, la única oportunidad que tiene el presente para

existir verdaderamente, se desliza por el tiempo: "A partir de lo que todavía no es, a través de lo que carece de espacio, hacia lo que ya no es"²⁶.

Las personas nos afanamos incesantemente, presas de la intranquilidad, por el futuro, dejando en nuestra estela vital el pasado, a medida que superamos inmediatamente el presente. Constantemente nos estamos desprendiendo de cosas y de fragmentos biográficos; constantemente nos vemos abocados a nuevas relaciones y transformaciones. Sería muy difícil ofrecer una explicación cabal de esa intranquilidad connatural y dotar de sentido a la inconsistencia del ahora temporal sin contemplarlos en el telón de fondo de un presente que se distendiese sin li-

mitaciones. En la interpretación cristiana, el tiempo es el tiempo del alma, que cumple su existencia en la medida en que busca a Dios²⁷.

Toda reflexión, por consiguiente, acerca del futuro de nuestra carrera profesional, algo que todavía no existe, pero que deseamos llegue a plasmarse en la realidad, se lleva a cabo desde el presente. Así, cuando elaboramos expectativas, lo que en realidad hacemos es interpretar signos o causas que existen ahora - que no son futuras-, que nos ayudan a predecir el futuro, imaginándolo en nuestro espíritu. Y esas imaginaciones sí existen dentro de cada uno, permitiéndonos leer en las entrañas del porvenir.

NOTAS

1 Una aproximación atractiva, interesante y sucinta a la historia del *management* y sus protagonistas teóricos y prácticos es la que ofrecen los historiadores Wren, Daniel A. y Greenwood, Ronald G. (1998), *Management Innovators. The People and Ideas that Have Shaped Modern Business*, Oxford University Press, Nueva York.

2 Quizá fue Chester Barnard quien en *The Function of the Executive* planteó por vez primera el papel crucial y difícil de medir de la persona en las empresas comerciales.

3 Likert, Rensis (1966), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, Nueva York, cap.V.

4 Llano, Carlos (2000), *La amistad en la empresa*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 86.

5 Aristóteles, al hablar de los instrumentos de producción (*poiesis*) y de uso o acción (*praxis*), afirma: "De los instrumentos, unos son inanimados y otros animados; por ejemplo, para un piloto, el timón es inanimado y animado el vigía. Así también, las posesiones son un instrumento para la vida y la propiedad es una multitud de instrumentos... Ahora bien, los llamados instrumentos lo son de producción, mas las posesiones son instrumentos de acción. En efecto, la lanzadera produce algo aparte de su empleo, pero el vestido y el lecho, sólo su uso. Además, ya que la producción y la acción difieren específicamente, y ambas necesitan de instrumentos, necesariamente estos deben mantener la misma diferencia. La vida es acción y no producción", (*Política I*, 1253b 36-38). Asimismo, cf.

Aristóteles, *Ética a Nicómaco I* 1, 1093a 3 y ss.

6 Dos libros excelentes que defienden este útil e incompleto enfoque son los de Ghoshal, Sumantra y Bartlett, Christopher A. (1998), *The Individualized Corporation. A Fundamentally New Approach To Management*, Harper Collins Publishers, Nueva York, tercera parte; y Hamel, Gary (2000), *Leading The Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, cap. 5.

7 Llano, Carlos, Op. cit., p. 51.

8 *Ibidem*, p. 137-138.

9 *Ibidem*, p. 142.

10 García Morente, Manuel (1996), *Ensayo sobre la vida privada, Obras completas I*, vol. 2, Fundación Caja de Madrid-Anthropos, Madrid, p. 434.

11 Anécdota referida por Inciarte, Fernando (2001), "El estudio de las Humanidades: ¿revolución objetiva o revolución política?", *Nueva Revista*, nº 75, p. 102.

12 Op.cit, p. 442.

13 No deseo dejar de ofrecer al lector, si quiera como cita, este hermoso texto del filósofo jienense: "Todo lo que distrae a los amantes de su amor pareceles al momento estorbo, obstáculo, motivo de queja y de dolor. Los celos -que son esenciales al amor- tienen aquí su fundamento. Como la fusión de las vidas ha de ser total y exclusiva, todo cuanto le ponga trabas es sentido al instante como negación, es decir, como distracción, es decir,

cómo traición. El amante tiene celos de todo, de las cosas y de las personas, de las circunstancias y aun de los pensamientos. Por eso el amante está siempre inquieto y temeroso de ver quebrantarse una unión tan exclusiva y completa, tan delicada e inestable. He aquí el inextinguible germen de tragedia que en todo amor reside". Op. cit., p. 446.

14 Op.cit., p. 455.

15 "El miedo a cambiar hace que algunos trabajadores den prioridad a mantener contento al jefe, aun a costa del propio desarrollo profesional. Evitan cualquier riesgo e incluso se consideran obligados a esconder los errores... La movilidad puede ser una fuente de mejoras. Hay quien contrata a alguien del sector del automóvil para mejorar sus procesos de compras. O a alguien de una empresa auditora para mejorar el control de su compañía. O que busca la capacidad de conceptualizar y comunicar de un consultor. O la habilidad que te enseñan en las multinacionales de productos de consumo para ligar marketing, producción y ventas. Es una suerte que haya *head hunters* (cazadores de cerebros) moviendo personas de un sitio a otro". Nuño, Pedro, "Head hunters", *La Vanguardia*, 24 de junio de 2001.

16 "To help our clients make distinctive, lasting, and substantial improvements in their performance and to build a great Firm that is able to attract, develop, excite, and retain exceptional people". McKinsey & Company (1999), *Mission, Aspirations, and Guiding Principles*.

17 El trato de atención y respeto a cada persona debe tener lugar de modo incondicionado, porque ser

persona es ser algo valioso intrínsecamente, no porque ese trato conduzca a obtener resultados extraordinarios, como dice el escrito de McKinsey. Aunque no fuese así, aunque no tuviese esas consecuencias tan deseables, la dignidad de la persona exige de modo incondicionado ese trato singular.

18 *The McKinsey Quarterly* es un ejemplo de revista especializada y práctica sobre la dirección y gestión de empresas, de calidad extraordinaria.

19 Maeztu, Ramiro de (1945), *La crisis del humanismo*, Alhambra, Madrid, p. 82.

20 García Morente, Manuel (1996), "De la Metafísica de la vida", *Obras Completas I*, vol. 1, Fundación Caja de Madrid-Anthropos, Madrid, p. 528.

21 Esta es la tesis que despliega Gil Calvo, Enrique (2000), *Nacidos para cambiar*, Taurus, Madrid, cap. 11.

22 Landsberg, Paul Ludwig (1937), *Die Erfahrung des Todes*, Vita Nova Verlag, Lucerna, p. 49. El autor remite al texto de San Pablo: "La esperanza no decepciona, porque el amor de Dios se ha derramado en nuestros corazones por el Espíritu Santo que nos ha sido dado" (Carta a los Romanos, 5, 5).

23 Ortega y Gasset, José (1987), *El tema de nuestro tiempo*. Alianza, Madrid, p. 84.

24 San Agustín (2000), *Confesiones*, BAC, Madrid, Libro XI, 27, 34.

25 *Ibidem*, Libro XI, 20, 26.

26 *Ibidem*, Libro XI, 21.

27 Valga como colofón de las reflexiones al hilo del pensamiento de San Agustín una de sus frases más lapida-

rias: "Quia fecisti nos ad te et inquietum est cor nostrum donec requiescat in te". Op.cit. I, 1.

