



## ¿Filosofar con el martillo o con la empresa?

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega. Universidad de Navarra

### Introducción

Si no estoy muy equivocado, con la frase “filosofar con el martillo” pretendía Nietzsche que el pensamiento crítico no se quedara en el plano de las ideas abstractas sino que llevara a una transformación eficiente y revolucionaria del mundo. En ese sentido se puede decir que buscaba un nuevo y extraño humanismo, reservado no solo a caracteres excepcionalmente fuertes, sino a auténticos superhombres. Pero de hecho, contra lo que pretendía su principal promotor, ese nuevo humanismo vino a favorecer la imposición arbitraria de una ciega voluntad de dominio sobre los demás, dando lugar al escepticismo y a la desesperación que, desde entonces, acompaña a la filosofía llamada postmoderna.

Por contraste, desde mi punto de vista, tras varios años de colaboración con el Instituto Empresa y Humanismo, y de modo más concreto con Rafael Alvira, que ha sido durante mucho tiempo su director y principal impulsor, pienso que los inspiradores de ese proyecto, que se ha desarrollado con tanto vigor en el seno de de Navarra, podrían resumirse en la frase “filosofar con la empresa”, una vía hacia el humanismo muy diferente de la que sostenían los que defendían la necesidad de “filosofar con el martillo”.

No me cabe duda de que, como sucede en todos los proyectos humanos, han podido ser muchos y diversos los motivos que impulsa-



ron la puesta en marcha de ese Instituto, y desde luego no pretendo conocerlos todos, pero desde mi punto de vista, pienso que había dos –que en realidad es solo uno– que conviene destacar sobre todos los demás, pues son como los dos raíles por donde ha ido avanzado ese interesante proyecto: de un lado revitalizar la filosofía académica, devolverle su original impulso creador, y de otro, revitalizar la actividad empresarial, o lo que es lo mismo, rescatar la dignidad y el sentido profundo del trabajo humano.

Era patente para muchos que desde hacía tiempo la filosofía, contagiada de las tendencias dominantes del positivismo que invadía el ámbito universitario, venía degenerando, con tendencia a fracturarse en conocimientos especializados, que solo interesaban a los cultivadores de esas rarezas teóricas. Paso a paso la filosofía académica se había ido convirtiendo en un conjunto de saberes esotéricos, solo aptos para especialistas, que por lo general trataba de cuestiones muy alejadas de las preocupaciones de la mayoría, y sin relevancia para los problemas que afectan a nuestra sociedad.

Por otro lado, en la sociedad, cada vez más dominada por lo que podríamos llamar mentalidad economicista, y cuyo centro ocupaba la empresa, la situación no era mucho mejor. A partir de una antropología individualista, de corte utilitarista, surgida de la filosofía de la modernidad, se había difundido la idea de que para llevar adelante su desempeño, el empresario debía limitarse a seguir un enfoque de estricta unilateralidad: ajustarse a lo que se había dado en llamar “racionalidad económica”. No eran pocos los que pensaban que lo suyo, lo propio del empresario, se reducía a “ganar dinero”, olvidándose de todo lo demás, y mucho más de la filosofía, que solo podía traerles problemas y complicaciones. De este modo, más que de “hombres prudentes”, presumían de “hombres astutos”. Lo más trágico era que, a pesar de su pretensión de ser gentes de mentalidad práctica, que se atienen a los hechos,

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





no sólo fomentaban una desoladora pobreza cultural, sino que, como consecuencia inevitable, contribuían a que cada vez fuera más complejo y difícil el proceso de generar riquezas, provocando tensiones y desajustes crecientes en el seno de la sociedad, como se ha hecho patente con ocasión de las últimas y cada vez más agudas y frecuentes crisis económicas.

Un grave y preocupante síntoma de esta patología social era el creciente desprestigio del enfoque humanista o filosófico de los problemas de nuestra sociedad. De modo más concreto, el hecho de que entre la juventud que cada año accedía a las aulas universitarias, no dejaba de aumentar la demanda de estudios relacionados con la economía y la gestión de la empresa, mientras no cesaba de disminuir la demanda de estudios relacionados con la filosofía o humanidades. Era preocupante que los mejores y más dotados de los jóvenes se inclinaban por estudios simplemente instrumentales, porque pensaban que era el mejor modo de integrarse en las empresas, el modo más fácil de incorporarse a la sociedad. Resultaba muy fácil consolarse con argumentos tan pesimistas como alejados de la realidad, consistentes en atribuir ese estado de cosas a supuestas motivaciones utilitaristas de la juventud, a la que se acusaba de moverse solo por el logro de mejores salidas económicas.

Enfrentados con esta situación, se necesitaba mucha penetración intelectual, tener la visión propia de auténticos filósofos o humanistas, para dejarse de falsas disculpas y darse cuenta, como hicieron los profesores y empresarios que impulsaron el Instituto Empresa y Humanismo, de que la raíz de los problemas –y al mismo tiempo el principio de la solución– residía en tomar conciencia de la estrechez del enfoque respecto del propio hacer, tanto por parte de los filósofos como de los empresarios.





Un posible camino para lograr que la filosofía recuperara su lozanía sería interesarla por el estudio de los problemas que se planteaban en el mundo de la economía y los negocios. Lo cual requería un cambio de actitud por ambas partes, a las que se les demandaba una nueva y mayor amplitud de miras, una gran valentía y la renuncia a un cómodo pero insensato inconformismo. Para llevar adelante este proyecto se hacía necesario superar el fuerte y extendido prejuicio, casi una aversión instintiva, hacia todo lo que fuese más allá de un ciego y opaco positivismo. No son pocos los empresarios y economistas que siguen considerando a la filosofía o al humanismo como un costoso ornamento cultural, sin ninguna relación con lo que llaman la realidad social, con el mundo del dinero y los negocios. Pero tampoco son escasos los filósofos, y en general los intelectuales, que miran con desprecio a los negocios como una especie de actividad que solo se puede mover por motivaciones egoístas o sórdidos intereses.

Ciertamente, también se proponían que hubiese más gente valiosa que se dedicara a la filosofía, que se incrementara el número de estudiantes de filosofía, pero sería prueba de cortedad de miras, de poca penetración, pretender que eso se podría lograr sin cambiar –de un modo radical– tanto el modo de entender qué es hacer filosofía, como el modo de entender la empresa.

De un modo realista y práctico, lo primero que se propusieron ese grupo de profesores y empresarios fue crear un nuevo ambiente donde poco a poco se hiciera posible la apertura mutua a los respectivos enfoques. Había que establecer un puente entre la universidad y la empresa. Para eso se comenzó por establecer seminarios y foros de debate, dentro y fuera de la universidad, en los que tanto empresarios como filósofos descubrieran que los temas de los que se ocupaban en sus respectivos desempeños cotidianos no estaban tan alejados como en principio podía parecer. Desde ese punto de vista, el Instituto Empresa y

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





Humanismo nunca ha dejado de ser un espacio de encuentro, un lugar donde surgiera un conocimiento común, donde universitarios y empresarios pudieran descubrir el modo de ayudarse mutuamente en el desarrollo de las tareas que le son propias.

No son pocos los proyectos que en los últimos cincuenta años se han llevado a cabo para establecer relación entre la universidad y la empresa, pues de un modo u de otro, hay una cierta conciencia cada vez mayor de la necesidad de esa relación. No obstante, en no pocos casos, lo que se pretendía era que la universidad actuase como un recurso productivo más al servicio de un enfoque muy pobre y reductivo de la empresa. Algo que ponía de manifiesto que no se había entendido en toda su profundidad lo que es y representa la universidad, y que tampoco se había entendido muy bien toda la potencialidad humana, cultural y social que se oculta en las empresas cuando se les dota de una mayor amplitud de miras. Resulta muy significativo que, en la mayoría de estos casos, el interés de esa colaboración se centrara en establecer contratos utilitarios con lo que podríamos llamar departamentos universitarios “productivos”, como por ejemplo, los de ingeniería o ciencias aplicadas.

La relación que ahora se pretendía era algo muy distinto y de mucho mayor calado: se trataba de lograr que, a través de ese diálogo, se renovara el sentido más original y profundo de ambas instituciones, de modo que se fecundaran mutuamente en un plano de igualdad e independencia, sin traicionar en ningún caso su propia esencia. Lo que se buscaba era que las preguntas filosóficas surgieran, tanto en la universidad como en la empresa, con ocasión de los problemas que de modo tan vivo e inmediato afectaban a la marcha de la sociedad de nuestro tiempo.

Se puede decir que el objetivo de los promotores del Instituto Empresa y Humanismo tenía una doble dimensión: lograr que los





empresarios descubriesen la dignidad de su tarea, que tomasen conciencia de que podían contribuir de modo decisivo a una verdadera humanización de nuestra sociedad, al desarrollo de una nueva y más rica cultura cívica. Impulsar, dentro y fuera de la universidad, una renovada y más pujante manera de hacer filosofía, mucho más ligada a los problemas que se plantean en el seno de nuestra sociedad.

La superación de las limitaciones y aporías a las que se enfrentaban la universidad y la empresa positivista solo sería posible si se recreaban a sí mismas, si en el seno de ambas se creaba un ambiente donde se pusiera de manifiesto lo fructífero que puede ser para la filosofía y la empresa la conjunción del enfoque teórico con los problemas prácticos.

A la vista de lo que llevamos dicho pienso que efectivamente la frase “filosofar con la empresa” puede resumir muy bien lo que constituye el motivo fundacional del Instituto Empresa y Humanismo. Un sintagma con el que se quiere expresar que la tarea de emprendimiento productivo al servicio de la sociedad no es una simple y despreciable cuestión mercantil, que no merece la atención de los filósofos, sino que constituye una excelente ocasión para ahondar en los problemas antropológicos, éticos, políticos y jurídicos que afectan al futuro de nuestra sociedad.

Para que el mundo de la empresa se entienda mejor a sí mismo, debe quedar claro que en su ámbito no solo se trata de resolver del mejor modo posible los problemas económicos y técnicos que llevan consigo la producción y distribución de bienes y servicios, sino que, de un modo u otro, según se enfoque su modo de entenderla y de gobernarla, se puede impulsar o frenar la aparición de una sólida y mejor cultura cívica.

En el desarrollo de este diálogo de la empresa con la filosofía universitaria, no solo se lograría un mejor modo de entender el sentido hon-

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





do del trabajo que se desarrolla en las empresas, sino que impediría que el pensar filosófico quedara como atrapado en los ensueños de una razón disecada y encerrada en sí misma. Sólo empapándose de la novedad de los problemas que se le plantean al hombre de nuestro tiempo, tanto en la universidad como en la empresa, se abrirían nuevos horizontes filosóficos desde los que avistar caminos que permitan seguir avanzando en el modo de entender lo que puede llegar a ser una vida verdaderamente humana. De esa fecunda conjunción de lo práctico con lo teórico podría surgir el ímpetu para una renovación no solo de la universidad sino de la entera sociedad.

Podemos ahora decir que, por el contrario, la idea de “filosofar con un martillo” hace referencia a un instrumento –el martillo– que por su propia simplicidad y contundencia puede ser utilizado como símbolo de todos los modos toscos e impropios de enfocar la acción humana, los que parten de una visión del hombre como individualidad incomunicable, encerrada en el corto recorrido de la de la labor, del puro esfuerzo corporal. Un símbolo de la violencia y del gobierno despótico, de la renuncia al uso de la palabra, que surge de una voluntad que pretende autoafirmarse en mitad del pánico que le produce su misma ceguera, la angustia del cerramiento en su más estricta soledad.

“Filosofar con la empresa”, supone hacerlo mediante un instrumento –la empresa– que por su misma complejidad, subjetividad y sutileza puede ser símbolo cuasi natural de la naturaleza comunal de la acción humana. La empresa nunca puede ser manejada por una voluntad encerrada sobre sí misma, como sucede con el martillo. Por eso, para “filosofar con la empresa” se requiere de un radical cambio de perspectiva, adoptar una actitud de apertura, no solo a los otros hombres, sino a la totalidad de la naturaleza, donde los hombres se ubican y se manifiestan.





La empresa es un complejo instrumento de interacción cooperativa que se resiste a ser manejado de modo individual despótico, que requiere del gobierno político, de la continua apertura y diálogo con la voluntad e intenciones de los otros. Un instrumento donde prima lo interpersonal y subjetivo, y que solo existe en la medida en que la voluntad de todos se ordena y se organiza en el logro de un fin común. “Filosofar con la empresa” supone superar el uso analítico de la razón, que –de modo parecido al martillo– se limita a trocear y descomponer, sin ser capaz de volver a unir y dar vida a lo que de ese modo ha quedado fracturado e infecundo.

El propio hecho del carácter organizador, o lo que es lo mismo, ordenador, con el que se enfrentan quienes quieren sacar adelante una empresa, desvela que para “filosofar con la empresa” de ningún modo se puede pretender imponer una determinada concepción del mundo, de las empresas o de la actividad humana, sino que hace falta reconocer la presencia del otro, de sus proyectos, de sus perspectivas, para lograr así entre todos el orden de la acción. Bajo la aparente simplicidad de lo que sucede en el día a día de las empresas se oculta la inagotable riqueza de la acción humana.

En lo que sigue me he propuesto considerar sobre todo una de las dimensiones que supone el objetivo del Instituto Empresa y Humanismo: ayudar a una mejor comprensión del papel que desempeña la empresa en el seno de nuestra sociedad, y de qué modo se puede contribuir al enriquecimiento humano y profesional de la tarea que llevan adelante los empresarios. Dejo para quien esté mejor preparado la tarea de juzgar sobre la otra dimensión del objetivo principal del Instituto: el modo en que puede contribuir a mejorar el modo de hacer filosofía en el ámbito académico.

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





## ¿Por qué tiene importancia la empresa?

Llegados a este punto cabría preguntarse por qué los creadores del Instituto Empresa y Humanismo se fijaron en la empresa como institución clave para llevar a cabo esa renovación del humanismo en nuestra sociedad. La respuesta la proporciona Rafael Alvira, quien con gran perspicacia ha señalado que, en la sociedad en que nos ha tocado vivir, la que “unifica y organiza a los hombres es la empresa”<sup>1</sup>.

El predominante enfoque economicista que desde hace más de dos siglos se ha ido imponiendo en nuestra cultura ha hecho que la empresa, para bien o para mal, se haya convertido en el gran elemento organizador e integrador de la sociedad de nuestro tiempo. Pero, al mismo tiempo, por su propia estructura cooperativa ha mostrado resistencia a quedar totalmente atrapada por el asfixiante ambiente de individualismo radical que desde sus orígenes ha creado la visión moderna de la economía y la empresa. Una visión individualista de la acción humana que, bajo el incondicional respaldo del Estado moderno –que de ese modo se asegura el monopolio de su poder–, se ha ido imponiendo en el ordenamiento jurídico de nuestra sociedad, y de modo especial en el modo de entender y regular la actividad de las empresas. A pesar de todo, la empresa sigue siendo una de las pocas vías que por su propia naturaleza permanece abierta para lograr un nuevo y más amplio sentido de la acción humana, un modo mejor y más justo de organizar la sociedad, a partir de un enfoque humanista de realidades tan importantes como el trabajo y la creación de propiedad y riqueza en común.

Su propia entidad organizativa comunal hace que la empresa se resista a ser encajada en los planteamientos mecanicistas y reductivos del mercado y del Estado, los dos grandes instrumentos que, mal

<sup>1</sup> Alvira, R. (1989), p. 9.





entendidos, han sido claves para la imposición de la antropología individualista en la que se funda nuestra moderna sociedad. No obstante, de un modo u otro, tanto en el plano de la teoría como en el de la práctica, se le han impuesto restricciones que representan ese modo reductivo de pensar y entender la sociedad. A la hora de entender la empresa predomina todavía una visión analítica y parcial, que no cesa de generar contradicciones y antinomias, tanto en el plano de la organización como en el de los modos de operar, del gobierno, y del marco jurídico. Para un mejor entendimiento de la empresa, expresión por excelencia del trabajo humano, se hace necesaria una nueva y más amplia visión de la acción humana. Toda persona que tenga alguna experiencia en la dirección de las empresas sabe que lo importante es encontrar el modo de que todos colaboren en la aparición-realización de un proyecto común.

Donde más patentes se han hecho estas contradicciones que acabamos de citar ha sido en el plano del derecho societario, en el que sigue sin resolverse el problema de otorgar categoría jurídica a eso que se llama organización, elemento básico en el proceso de creación y distribución de la propiedad y el trabajo, esencia de la empresa. Es comprensible que un concepto como el de organización produzca rechazo por parte del predominante individualismo jurídico, de corte estatalista, pero por otro lado, como no se puede prescindir de él, pues es la esencia misma de la empresa, se explica la inevitable tensión que este hecho plantea. Como se ha tenido ocasión de comprobar, no solo en los ensayos de planificación económica centralizada, sino en los intentos de reducir todo a contratos de compra y venta de bienes y servicios, el mercado y el Estado no son viables sin el espíritu y la sustancia comunal de la empresa.

Así se explica que la realidad de la empresa, su modo de operar y salir adelante, no deje de estar continuamente desbordando el estrecho

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





marco jurídico en el que ha sido constreñida. Eso ha llevado a una visión, parcial, pesimista y negativa de la empresa, de modo muy especial entre los juristas, para quienes la empresa es algo así como un campo de batalla de intereses que solo pueden ser conflictivos. Todo lo cual surge de la continua tensión de esa realidad viva y cooperativa que es la empresa, con las estrechas y falsas conceptualizaciones jurídicas del trabajo y la propiedad, que fueron impuestas bajo la influencia de la filosofía racionalista y que, buscando un tipo de libertades individuales, han llevado a las disfunciones económicas y sociales que ahora estamos padeciendo.

Es muy significativo que desde sus inicios los fundadores del pensamiento económico moderno se empeñasen en afirmar que el trabajo era una cosa, algo así como el patrimonio único e inseparable de quien no es propietario más que de su propia individualidad. Un empeño con el que se trataba de ocultar, más que de anular, la inevitable dimensión personal o social del trabajo, al tiempo que se la excluía del ámbito de la propiedad y el gobierno de la empresa, dejándolo a la intemperie de un mercado en el que aparentemente solo quedaban intercambios entre individuos que se poseían a sí mismos. La ficción cosificante del trabajo entendido como algo puramente individual, algo así como un círculo cuadrado, sigue siendo uno de los graves problemas con los que se enfrenta el actual modo de entender la empresa, tanto desde el plano jurídico, como en el de su gobierno y su buen funcionamiento.

Un grave defecto de los enfoques modernos de la empresa y de la función del empresario es haber olvidado que la ordenación u organización no es posible en un vacío cultural o ético. El hombre solo se ordena dentro de lo que ya está ordenado, lo cual evidentemente no se puede buscar en el plano externo de las cosas, siempre transitorio y cambiante, sino en el plano más hondo de la reflexión filosófica.





El antihumanismo que todavía impregna gran parte de los enfoques de la economía y de la empresa se fundamenta en la idea de que esas actividades son algo relativo y parcial, que se desenvuelven en un supuesto ámbito donde los medios tendrían existencia por sí mismos, con independencia de los fines. Conviene entonces señalar, como muy bien señala Alvira, que lo que se pierde de vista es que “Lo relativo y lo parcial no tienen ningún sentido más que en orden a lo absoluto y total”<sup>2</sup>.

Cada vez me parece más claro que, hoy por hoy, es en la empresa, y de modo especial en su modo de entenderla, de enfocar su modo de gobernarla, y de encajarla con el resto de la sociedad, donde se están librando verdaderas batallas conceptuales que, a mi entender, son claves para el futuro de la organización de nuestra sociedad, y para la libertad de acción de cada uno de nosotros.

### El empresario humanista

Sostiene Rafael Alvira que “ser humanos es lo mismo que superar la unilateralidad”<sup>3</sup>. Se puede entonces asegurar que el empresario es alguien que por su propio desempeño, para que su tarea pueda culminar con éxito, para que su empresa se mantenga y salga adelante, tiende naturalmente a ser humanista; se ve como impulsado a abrirse a la multilateralidad de facetas que necesita enfrentar para poder sacar adelante su negocio, para tener éxito en su tarea. A todo verdadero empresario le resulta connatural entender que el humanismo supone dos cosas inseparables: unidad e integración, elementos constitutivos y configuradores de la armonía que es esencial para que las cosas funcio-

<sup>2</sup> Alvira, R. (1989), p. 22.

<sup>3</sup> Alvira, R. (1989), p. 5.





nen. Un empresario que se esfuerce por hacer bien su tarea tiene una muy viva experiencia de que debe contar tanto con la diversidad como con la unidad, sin las cuales no hay comunidad y la acción se hace imposible.

A un empresario responsable no le queda más remedio que unir y dar sentido a la complejidad de los hechos emergentes con los que continuamente tiene que enfrentarse. Un mal empresario se deja llevar por la aparente comodidad de una visión estrecha y miope, por una engañosa precipitación, falta de unidad, en búsqueda de una supuesta eficacia cortoplacista. En el primer caso la empresa se aproxima cada vez más a lo que debe ser una comunidad; en el segundo caso la empresa se disuelve en las tensiones de divergentes intereses individuales.

Superar la unilateralidad no quiere decir, por tanto, caer en la dispersión, sino dar unidad a lo múltiple y diverso, que es la tarea propia de quien lleva adelante la tarea de ordenar o gobernar una empresa. En ese sentido, un empresario puede ser definido como un constructor de sociedad, como alguien que, en términos clásicos, se dedica a fomentar la amistad civil. Como dice Rafael Alvira “el famoso humanismo es sobre todo un societarismo”<sup>4</sup>. En otras palabras, el humanismo es sobre todo creación de comunidad, hacer emerger en la acción diaria lo que une, lo que da profundidad y mayor potencia a la acción humana.

He sostenido en repetidas ocasiones que lo que normalmente se entiende por crear valor, que constituye el objetivo básico de las empresas, es sinónimo de crear sociedad, o de modo más concreto, de crear propiedad compartida y justamente repartida. Pues conviene no olvidar que la riqueza material surge, en último término, de esa riqueza inmaterial pero patente: la donación y el mutuo servicio que son elementos

<sup>4</sup> Alvira, R. (1989), p. 6.





constitutivos de toda comunidad. Elementos que son la base de la propiedad común o compartida, que solo existe mientras esté siempre en continua creación. Solo en el seno de una empresa que pugna por ser una comunidad, donde la propiedad se genera entre todos, se hace posible trabajar en el sentido pleno del término. Solo en ella se puede ser consciente de que “el hecho de necesitar del otro empuja a responder, es decir, a agradecer”<sup>5</sup>.

Un directivo humanista no puede dejarse atrapar de ningún modo por la visión unilateral, ignorar que solo una cosa es necesaria: ordenar del mejor modo posible. Dicho de otra manera, hacer el bien posible en cada momento. El mal que lleva adelante un mal empresario consiste en los desgarros que causa en la sociedad dejarse llevar por una visión unilateral y disgregadora, esperando inútilmente que sea el Estado quien repare su propia torpeza. Un modo brutal de fomentar el individualismo y la falta de eficacia de lo público.

No es posible trabajar en el cerramiento de la individualidad, pues, en tal caso, como muy bien vieron los antiguos, es más adecuado hablar de labor, esfuerzo cuasi fisiológico realizado en soledad que, pensaban, era tarea del esclavo, aunque propiamente lo es del animal. De tal modo que mientras el animal labora, el hombre trabaja porque es persona, consustancialmente abierto al otro. Pienso que si, como decía Aristóteles, el hombre es el animal político; lo es porque puede trabajar, porque es persona. Es precisamente esta apertura al otro, que exige trabajo, superar la unilateralidad a la que estamos inclinados, y hacer así surgir la comunidad, la que hace posible la mejora de las personas. Ese empeño, que nunca resulta fácil de llevar a cabo, resulta imprescindible para que en el seno de las empresas puedan surgir per-

<sup>5</sup> Alvira, R. (1989), p. 6.





sonalidades vigorosas, las únicas capaces de dar más que lo que reciben, fuente última de todo tipo de riquezas.

En ningún caso la empresa es una comunidad perfectamente realizada, a la que uno se incorpora desde fuera. Eso sería no haber entendido el sentido dinámico y proyectivo de lo que constituye una comunidad de hombres. Si la empresa fuese entendida como algo ya acabado, con independencia de las personas que en cada momento la constituyen y la hacen posible, sería señal de que se entiende como un simple medio de manipulación de todos los que de algún modo tuviesen que relacionarse con esa supuesta estructura inerme y fija, puesta al servicio de un interés particular. La empresa sería entonces algo externo y extraño a todos los que en ella trabajan, a la que tendrían que adaptarse de modo pasivo, sin posibilidad de aportar y recibir, que es lo que hace posible la existencia de una verdadera comunidad, lo que forja ricas personalidades.

La empresa es una comunidad siempre en proceso de creación, un empeño colectivo en el logro de un fin, que aunque se conoce de modo suficiente, por su propia esencia lleva algo dentro de sí que apunta más allá de lo que en cada momento se manifiesta. Podría decirse entonces que toda empresa es una tarea abierta o interminable, que se renueva cada día. Pero, por paradójico que pueda parecer, esa misma apertura es la que dota al trabajo humano de esperanza y sentido. La libertad no se agota en la elección del fin próximo e inmediato que mantiene la acción, el propio de cada empresa, sino que más bien tiene que ver con la continua renovación de ese fin que, en cierta forma, se da en cada uno de los que en ella trabajan, que apunta a un fin último, siempre desconocido, pero que de algún modo se trasluce y se descubre en el empeño por el logro de ese objetivo tan inmediato y cotidiano que es el propio de cada empresa. Algo que solo es posible en una empresa



¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega





que no deja de empeñarse por ser una comunidad cada vez más plena y efectiva.

La libertad crece en cada uno en la medida en que la empresa se va constituyendo en comunidad, lo cual va unido al asombroso descubrimiento de que el fin que se persigue cada día se hace cada vez más rico, dando lugar a nuevos horizontes de acción común, a nuevos objetivos siempre más amplios e inesperados. Eso explica que, en la cultura humanista clásica, especialmente en la cristiana, se recurriese a la figura del caminante, el viajero que se adentra en horizontes cada vez más amplios y bellos, como un modo de expresar la misteriosa profundidad del sentido último de la vida humana. Un caminar que le acerca cada vez más a su hogar, a su modo pleno de ser.

Como un lastre de la deficiente antropología individualista persiste el prejuicio de que la integración en una empresa, en una organización, supone pérdida de libertad. Expresado en terminología weberiana, implica encerrarse en la “jaula de hierro” de la racionalidad funcional. Esto es así porque, para esa antropología, cada individuo es libre desde el principio, siendo capaz de elegir su propio fin, por lo que cualquier comunidad, sea empresa, o la misma sociedad, solo puede entenderse como una restricción a la voluntad de poder de cada uno. Si se acepta entrar a formar parte de una empresa o de la sociedad, es a cambio de un modo más eficiente de lograr lo que con las propias fuerzas individuales sería imposible. Un medio de “superar los costes de transacción”, que no son más que un modo de reconocer la impotencia o la falsedad de una supuesta libertad que tendría cada individuo por sí mismo.

Desde la perspectiva humanista de la que venimos hablando, la empresa, en cuanto comunidad de personas, de ningún modo restringe la libertad, sino que contribuye a crearla: hace posible que cada uno aporte y reciba. En ese sentido, cada vez que una persona se incorpora

---

¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?





o se marcha de una empresa, de algún modo se convierte en una comunidad diferente. No es cierto que la sociedad se oponga a la individualidad, a la afirmación de la propia identidad, sino que más bien sucede lo contrario: no es posible individualidad ni identidad sin relación, pues la persona se manifiesta en relaciones, que no son virtuales, sino reales.

En cuanto organizador, ordenador, creador de comunidad, fomentador de la libertad de las personas, o como se le quiera llamar, el empresario debe poner toda su atención en estudiar esa realidad insondable y cuasi misteriosa que es la persona humana. Para eso es imprescindible que supere la dominante visión reduccionista del hombre como individuo. Una visión que, no tengo ningún inconveniente en aceptarlo, surgió con la intención de dar lugar a un nuevo humanismo, como un modo de librar al hombre de prejuicios y oscurantismos innegables en una determinada época histórica, pero que, como se ha hecho patente, ha constituido un camino equivocado, un falso humanismo que es conveniente rechazar.

Esa tarea de ordenar, organizar, crear comunidad que, hemos dicho, es la esencia de la condición de empresario, es lo mismo, en términos clásicos, que hacer el bien, aquí y ahora, que es el otro modo de llamar al humanismo. Un empresario hace el bien, no solo cuando logra que las cosas funcionen, sino cuando consigue que las personas se comporten como tales, que, con ocasión de sacar adelante la empresa, puedan dar y recibir, contribuir al propio crecimiento. Por eso, al contrario de lo que se suele pensar, para que la empresa funcione lo más importante no es tanto la solución técnica, sino sobre todo lo que llamaríamos la solución humana: lograr que todos los que allí trabajan puedan hacer el bien, único modo de que siempre sean capaces de encontrar que lo técnico supere su propia limitación, logrando que finalmente todo funcione. A modo de resumen podemos decir, con Alvira, que el humanis-



¿FILOSOFAR CON EL MARTILLO O CON LA EMPRESA?

Miguel Alfonso Martínez-Echevarría Ortega

169



mo del empresario “consiste simplemente en tomarse en serio al ser humano”<sup>6</sup>, una tarea que ciertamente no es sencilla.

### Un directivo que haga filosofía con ocasión de su trabajo en la empresa

Todo de lo que hemos hablado en el apartado anterior se ha traducido en el desarrollo del programa master de “Cultura y gobierno de las organizaciones”, que con gran éxito viene impartiendo el Instituto desde hace más de una década. Constituye, desde mi punto de vista, el medio idóneo para poner por obra esa meta de “filosofar con la empresa”, y de modo más concreto con vistas a formar directivos humanistas.

En los primeros momentos de la reflexión sobre lo que la empresa podía significar, el enfoque mecanicista propio de la modernidad llevó a pensar que la formación del empresario tenía que ser esencialmente técnica y financiera. No obstante, la propia experiencia de la complejidad que supone la creación de riquezas pronto puso de manifiesto la necesidad de una visión más amplia o humanista por parte de los encargados de dirigir esas organizaciones. Desde finales del siglo XIX se habían llevado a cabo intentos para desarrollar ese tipo de educación. No obstante, si se examina con más detalle la historia de esos diversos intentos, y de las instituciones a que dieron lugar, en la mayoría de los casos se comprueba que se trataba de visiones ciertamente bien intencionadas, pero muy lastradas por los modelos de hombre surgidos de la antropología ilustrada.

Para “filosofar con la empresa” hace falta enseñar economía y gobierno con enfoque filosófico, para lo cual, como sostiene Alvira, hace falta formar “personas que tienen la capacidad de saber conectar de una

---

<sup>6</sup> Alvira, R. (1989), p. 17.





manera práctica la pluralidad de dimensiones humanas, y de ese modo universalizar... que, a través de su actividad directiva, organizan la sociedad como tal, o dicho de otro modo, humanizan al hombre, pues, como hemos dicho, sin sociedad el hombre no es humano”<sup>7</sup>.

El objetivo de ese programa Máster es enseñar a contemplar la empresa desde una visión amplia y no unilateral, para lo cual hay que ir más allá de eso que se suele llamar multidisciplinariedad que, si no se entiende rectamente, se limita a exponer uno al lado de otro, un haz de enfoques parciales de la multitud de conocimientos que hacen falta para que la empresa funcione, sin que ninguno de ellos sea capaz de apuntar a la síntesis que tanto necesita un directivo. Para eso es necesario enseñar a pensar filosóficamente con ocasión de la multiplicidad de problemas que se plantean en la empresa. La tan buscada multidisciplinariedad no es más que recuperar el original espíritu de la filosofía, o, en frase de Polo, “pensar a lo grande”, enseñar a subir desde lo particular a lo universal, saber ordenar lo que tiene importancia y lo que no la tiene.

En la escasa decena de años que el programa viene funcionando, no son pocos los profesores de escuelas de negocios que ahora enseñan finanzas, operaciones, dirección de personas, en apariencia hablando de los mismos temas que antes, pero ahora con un espíritu nuevo, con enfoque filosófico, permitiendo que llegue cada vez a más gente el proyecto que se propuso Empresa y Humanismo.

## Referencias

Alvira, Rafael (1989), “¿Qué es el humanismo empresarial?”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, nº 17.

<sup>7</sup> Alvira, R. (1989), p. 7.



