



¿Metafísica en las empresas? Del olvido de la filosofía primera en las organizaciones

Javier Barraca*

A Rafael Termes *in memoriam*.

“Quien quiera construir torres altas, deberá ahondar mucho en los fundamentos”.

(A. Bruckner).

Este ensayo muestra el gran valor que presenta la filosofía, y en concreto la metafísica, para la vida organizativa. Se pone de relieve la estrecha relación que existe entre nuestra forma de entender la filosofía y el modo en que nos organizamos. Frente al positivismo, propone una metafísica humanista. Describe los principios fundamentales que deben guiar nuestras organizaciones de acuerdo con una metafísica auténtica, y los efectos que en ellas tiene su aplicación. Por último, reflexiona acerca de la metafísica en relación con el trabajo.

Palabras clave: Filosofía, Metafísica, Organización, Positivismo, Humanismo, Trabajo.

This essay shows the great value of the Philosophy, and especially of Metaphysics, in organizational life. In it, we expose the narrow relationship that exists between our particular way of understanding Philosophy and the way in which we use to organize ourselves. It chooses a Metaphysics based on humanism, against positivism. It describes the main principles that have to guide our organizations in order to a true Metaphysics, and their effects in them. Finally, it reflects on Metaphysics about work.

Keywords: Philosophy, Organization, Metaphysics, Positivism, Humanism, Work.

I. Estado de la cuestión

¿Qué son las organizaciones humanas, en su sentido más hondo?
¿Cómo se relacionan con el resto de lo que existe? ¿Qué puede apor-

* Javier Barraca es Doctor en Filosofía y Doctor en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Asimismo es diplomado en Dirección de Empresas por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid. En la actualidad es profesor de Ética empresarial del Instituto de Postgrado de la Universidad Pontificia de Comillas. También ejerce como Consultor organizativo. (jbarraca@cesdonbosco.com)

tarles la metafísica, esa ciencia para algunos oscura, solemne e incluso temible? He aquí interrogantes aparentemente sencillos en los que el estudio de los fundamentos filosóficos puede ofrecernos cierta luz digna de consideración. El modo de actuar con respecto a algo -sea o no una empresa- procede, ante todo, de su ser y, por tanto, de su recto conocimiento y de sus causas. Sin embargo, este asunto constituye una tarea todavía pendiente, en gran medida, en relación con las organizaciones en general y las empresas en particular. Conviene investigar su deficitario estado actual.

Un sencillo ejemplo podrá, tal vez, mostrarlo: si consultamos hoy los programas de estudio de las instituciones de educación empresarial, apenas si registraremos materias que nos proporcionen una formación filosófica o humanística de auténtica altura y aún menos, de carácter metafísico o filosofía fundamental, salvo contadísimas excepciones¹.

1. El positivismo y el utilitarismo, ¿dueños de la visión moderna de la empresa?

Acaso una de las razones de lo anterior resida en que muchas organizaciones humanas de nuestro tiempo, y también su escena global, se han visto lamentablemente afectadas desde hace años por determinados excesos de la filosofía positivista y del materialismo. Ello, en ocasiones, hasta un extremo brutal². Algunas de las derivaciones

1 Esta deficiencia en la cultura organizativa actual y en la formación ha sido denunciada por numerosos expertos en capacitación empresarial. Por ejemplo, Jeffrey Pfeffer, profesor de Comportamiento en la organización, de la Universidad de Stanford (14ª ed. del Simposio Internacional "Ética, Empresa y Sociedad", IESE, 18-19 de mayo, 2006). También ha consagrado a ello fecundos esfuerzos en España Santiago García Echevarría. Este experto ha introducido e impartido, por ejemplo, la enseñanza de la "Ética empresarial" en la formación prestada por la universidad pública española, en concreto en la Universidad de Alcalá de Henares.

2 Así lo denuncia, entre otros, el certero estudio VV. AA. (1993).



menos afortunadas del “utilitarismo”, interpretado por desgracia a través de prismas muy defectuosos, y con frecuencia de acuerdo con sus lecturas más descarnadas, casi se han adueñado de la vida empresarial. Así, se ha promovido en el conjunto de la sociedad una forma de conocer y de actuar marcada en exclusiva por el puro “cálculo del interés”, algo profundamente contrario al auténtico ser del hombre, cuya racionalidad resulta mucho más rica porque se integra en una personalidad dotada de muy diversos aspectos, como lo emocional, lo volitivo, lo vinculado a valores, etc³. El funcionalismo se ha apoderado con demasiada frecuencia de organizaciones de todo tamaño y sesgo, hasta conducir a muchas de ellas a una honda crisis institucional. La relación instrumental “sujeto-cosa” se ha convertido en un paradigma moderno de los vínculos humanos y ha colonizado espacios de nuestro mundo -como el de la empresa- en los que su dominio genera una descarnada y abusiva “manipulación”⁴.

A este propósito cabe aportar como ejemplo gráfico, centrado en el ámbito empresarial y lleno de sentido crítico, las ya clásicas escenas inaugurales de la célebre obra cinematográfica *Tiempos modernos*. En ellas, Chaplin denuncia con fino humor -con el método de la reducción al absurdo- algunas lacras organizativas en ocasiones demasiado frecuentes, como la despersonalización o la conversión del trabajador a un número y medio, o los procedimientos de control abusivos, en aras de un supuesto incremento de la eficacia de los procesos de producción.

2. ¿Teorías organizativas de la empresa poco profundas?

En apariencia la teoría organizativa se ha mostrado con harta frecuencia ajena al hecho evidente del reduccionismo materialista. Ha

3 Como eficaz contraste a las limitaciones de una antropología parcial, Burgos, J.M. (2003).

4 López Quintás, A. (1988).

escogido mirar hacia otro lado, ocupándose de aspectos sin duda de menor calado, como si ocultase cierta mala conciencia de un modo infantil, distrayendo su atención hacia temas pretendidamente distintos. Éste es el fondo de la interpretación marxista o comunista, que primero denuncia ciertos excesos pero que, a la postre, incurre en la propia trampa del mecanicismo y de la racionalidad técnica instrumental, camuflada de economicismo⁵.

A pesar de ello, en las últimas décadas la teoría organizativa se ha enriquecido fundamentalmente gracias a contribuciones originadas en los campos de la psicología y de la sociología. Además, se ha extendido el cultivo de la llamada ciencia de la administración, que propone determinadas observaciones y técnicas para la dirección de las organizaciones. Sin embargo, lo cierto es que muy poco se ha beneficiado aún de la tarea por indagar los verdaderos fundamentos filosóficos, los pilares más profundos, implícitos en la vida organizativa (por ejemplo, los de índole metafísica). Tampoco se ha esforzado como merece por investigar de un modo verdaderamente humanista las raíces más hondas a las que responden las organizaciones. Al final, a menudo la grandilocuente ciencia de la administración general, o la administración y dirección de empresas y organizaciones, fija su interés casi en exclusiva en lo puramente medible o cuantificable, en lo susceptible de experimentación o previsión; y sospecha, escéptica, de todo lo espiritual e inmaterial. Este hecho incapacita de manera básica a tales enfoques para comprender con fecundidad el hermoso misterio de la libertad, de la amistad y de las mismas organizaciones humanas. En concreto, en su aplicación a las organizaciones y a la dirección de empresas, esta orientación se ha

5 Esto, incluso en sus versiones más sofisticadas, como la escuela de Frankfurt, y en autores como Adorno, Marcuse, Horkheimer; o en singularidades como las de Benjamin o Gramsci; o en epígonos, pretendidamente postmetafísicos, de su materialismo crítico, como G. Deleuze y F. Guatari, J. Lacan, W. Reich, M. Foucault, C. Lévi-Strauss, etc.



empeñado en mostrarse como un puro amasijo de recetas prácticas, que responden en su raíz, a menudo, a una exageración crasa del pragmatismo en sus versiones más burdas⁶.

Un ejemplo práctico puede aclarar este hecho: si consultamos los manuales de dirección, e incluso los libros sobre administración de empresas, constataremos que abunda en ellos la mera casuística, se exponen casos concretos y experiencias, anécdotas empresariales, pero raramente se profundiza en las causas y en el sentido de los acontecimientos, ni se reflexiona con alcance. Como mucho, se llega a elaborar tales hechos mediante una visión sistémica, gestáltica o estructuralista, que pretende ofrecernos una administración supuestamente “científica” de las organizaciones. Con el respeto debido a sus contribuciones más positivas, cabe señalar que Drucker⁷ y Koonth⁸ pueden constituir, hoy, dos exponentes de estos extremos, como en realidad lo fueron, ya en su día, entre otros muchos, Taylor o Fayol⁹.

3. Una alternativa: reflexionar con rigor en la empresa

A pesar de ello, desde antiguo y con una fecundidad inmensa, como nos demuestran Platón o Aristóteles, entre otros muchos autores, existe una reflexión filosófica rigurosa, de tenor humanista, sobre los grupos y sus dinanismos propios. Por supuesto, reconocer tan excelsa y extensa tradición no debe suponer óbice alguno a la hora de

6 A menudo estas lecturas proceden de versiones de lo práctico muy sesgadas, que, desde luego, no aciertan a recoger el fruto de la mejor tradición filosófica en torno a lo mismo, como la aristotélica o las aportaciones positivas de ciertos elementos del pragmatismo moderno. Un ejemplo de interpretación que sí se esfuerza con eficacia por rescatar algunos de los aspectos más fecundos en este campo puede encontrarse en Fontrodona, J. (2000).

7 Drucker, P.F. (1992).

8 Koontz, H. (1994).

9 Merrill, H.F. (1971).

agradecer los meritorios ensayos que también se vienen realizando en nuestro tiempo y contexto, según su valía¹⁰. Sin duda, todo ese rico caudal de conocimiento filosófico, de hoy y de ayer, puede inspirar desde su núcleo las restantes áreas del saber organizativo: debe redescubrirse y desarrollarse en nuestra época con auténtica pujanza y rigor, a fin de hacer fructificar a las organizaciones actuales desde lo más profundo. Su capacidad de ofrecernos una síntesis global, honda y crítica de la realidad cooperará a la hora de integrar cualquier otro saber pertinente sobre las instituciones de una forma armónica. Hemos de preguntarnos, en fin, qué puede decirnos de nuestras organizaciones la filosofía y cómo, acaso, ha de llegar a ayudarnos con respecto a ellas. Frente a quienes pretenden relegarla al denostado nimbo de lo puramente teórico, sospechando de su carácter teórico o especulativo¹¹, nosotros creemos que merece ser considerada en este preciso terreno.

II. Organizarse con filosofía

Si la filosofía tiene verdadero valor en este campo debe contribuir a generar organizaciones mejores y a desarrollarlas de la manera más enriquecedora posible para los seres humanos. Ahora bien, esto exige que no se desdeñe lo más granado de su propia tradición, y a la vez, que no se excluyan injustamente vetas de ella; pero -ante todo- que no se limite el esfuerzo por promover con creatividad ese patrimonio de manera continua.

Nuestras organizaciones no sólo deben saber filosofía -en especial, filosofía organizativa-; sino que, fundamentalmente, tienen que

10 Una muestra de ello, por ejemplo, nos ofrecen los sugerentes trabajos recopilados en la obra colectiva VV. AA. (1997).

11 Este rechazo de lo teórico en parte del mundo desarrollado fue denunciado acertadamente por Husserl, tiempo atrás. Puede consultarse su compendio recopilatorio en Husserl, E. (1991).



esforzarse por “filosofar”, por reflexionar de una forma profunda. Porque la filosofía en cuanto tal no se aprende ni se enseña: como repetía Kant, lo que se enseña es “a filosofar”. Cuando los sujetos ejercen esa actividad, ese ejercicio personal reporta un sabroso fruto. Luego, lo cierto es que no basta con saber filosofía: hay que saber formar en ella y saber aplicarla a las organizaciones. Se trata ante todo de alcanzar a cultivarla uno mismo, de saber pensar y vivir filosóficamente. Todas las organizaciones deben elaborar su propia filosofía con sumo cuidado y responsabilidad a fin de hacer su cultura más honda y hermosa¹². Únicamente añadiremos sobre este punto que, para conseguirlo, se precisan verdaderos filósofos y maestros de filosofía en las organizaciones que desencadenen el sano arte de la reflexión en su seno. Para ello existen, eso sí, elementos, métodos, claves y principios que pueden compartirse. Sin embargo, dado que las organizaciones no son absolutamente idénticas, su actividad filosófica debe también diferenciarse.

Muestra cercana de esta diversidad en la filosofía de cada organización y empresa la ofrecen sus diferentes documentos institucionales, entre ellos sus códigos de conducta. Es evidente que no son idénticos los de una empresa industrial a los de otra del sector financiero o bien de servicios, etc¹³.

III. Metafísica y organización

Vamos ya a un área filosófica concreta -la metafísica-, para rastrear su valor central respecto a las organizaciones. Lo primero es señalar que nuestra visión filosófica más honda, sin duda, determinará nuestra forma de organizarnos de un modo u otro. De hecho, la clave de bóveda de toda filosofía, su corazón, se halla en la metafísica¹⁴. La

12 Un interesante ensayo en torno a la cultura organizativa es el de Gómez Pérez, R. (1999).

13 El contraste entre algunos de ellos se recoge en AA. VV. (1993).

14 Sobre su valor y estatuto ver González Álvarez, A. (1987).

metafísica constituye la reflexión sobre los fundamentos de todo lo que existe y, por tanto, sobre los pilares de la propia filosofía. La metafísica nos habla de las causas y el sentido más hondo de lo que hay; nos ayuda así a evitar la superficialidad en nuestra reflexión, y fomenta en nosotros actitudes de profundidad y alcance, visiones omnicomprensivas o de conjunto, en lugar de parciales o apresuradas.

Con respecto al enorme valor de la metafísica en las organizaciones, a menudo inadvertido, tal vez convenga mostrarlo con el recorrido inverso de su influencia, yendo así desde sus últimos efectos hasta ella misma como causa de éstos. Ciertamente, hemos de otorgar que la eficacia de las organizaciones humanas se halla relacionada, en buena medida, aunque no sólo, con la ética que se alcanza en ellas¹⁵. Pero la ética responde a nuestra forma de ver y tratar a los seres humanos; en pocas palabras, deriva a su vez de nuestra antropología. Pues bien, la antropología se basa en la metafísica (literalmente, la primera estudia el ser humano; la segunda, el ser)¹⁶. Así, de la metafísica que poseemos proviene la antropología, que condiciona nuestra ética y, con ella, la calidad y la orientación de nuestra cultura institucional. De aquí la importancia de alcanzar una metafísica lo más certera posible. Dicho en sentido inverso de nuevo: si nuestra metafísica está errada, nuestro futuro organizativo, a largo plazo, se ensombrece. Como enseña santo Tomás, mostrando el valor de la metafísica, los pequeños errores en el principio se convierten en yerros enormes al final¹⁷.

15 El estrecho vínculo entre la ética y la eficiencia económica o la eficacia organizativa ha sido expuesto recientemente por numerosos autores. Los más agudos muestran que se trata de una relación compleja, no necesaria ni cortoplacista. Ver Termes, R. (1996).

16 Un ejemplo de esta continuidad se refleja los estudios mejor articulados sobre la obra de santo Tomás. Ver Lobato, A. (1994).

17 Una certera lista de sus principales claves metafísicas puede consultarse en Forment, E. (1998).



El itinerario biográfico, la vida de numerosos líderes o dirigentes empresariales brinda testimonio práctico de esta conexión íntima entre nuestra metafísica o filosofía fundamental, entre nuestro modo de concebir al ser humano y nuestra ética o forma de relacionarnos en la empresa. Las concepciones de fondo más profundas que han exhibido afectan al desarrollo de su existencia y trabajo. Recordemos, como muestra, la conocida auto-biografía de Lee Iacocca¹⁸. Dejando aparte consideraciones personales, sin duda desde un comienzo parece claro que la historia de este directivo y su grupo no sería la misma si partiese de principios de fondo distintos.

1. Algunos beneficios de una metafísica adecuada para las empresas

La primera contribución de toda metafísica certera, y esto también para las organizaciones humanas, consiste en su rotunda afirmación del ser y de lo real. Una metafísica adecuada nos enseña que el ser y la realidad son superiores al no ser y a la pura idealidad; y aún mucho más, nos ayuda a comprender que, dado que el acto mismo es superior a la pura potencia, el ser mismo es -ante todo- “ACTO”, actualidad, dinamismo (de acuerdo con la profunda metafísica del acto de ser de santo Tomás de Aquino¹⁹). Mas, ¿cómo puede afectar cosa tan abstrusa, aparentemente, a las organizaciones?

Sencillamente, las organizaciones han de vivir estos principios. Sin embargo, no deben interpretarlos como la invitación a desplegar un puro activismo irreflexivo, sino como la conciencia de que no pueden permanecer siempre instaladas en la inercia o el inmovilismo. Toda organización humana ha de comenzar sabiendo que tiene que perfeccionarse a sí misma de modo continuo y perfeccionar también su propia obra, así como su entorno o mundo. Pero esto exige que el

18 Iacocca, L. (1994).

19 Forment, E. (1998).

que “actúe” no sólo reciba la actuación de otros de modo pasivo; ya que sus propios actos, cuando son adecuados, la perfeccionan y perfeccionan cuanto con ella tiene que ver. Así pues, la clave metafísica primera, para una actitud adecuada de las organizaciones, estriba en la acción, substrato de lo que hoy se denomina el “ánimo emprendedor” (reflejado en el sentido etimológico original de empresa, como “acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”)²⁰. Por eso, en su seno, los sujetos han de permanecer en movimiento, en el sentido de que deben tener “iniciativas” y decisiones de progreso; la propia organización está llamada, en fin, a la determinación, a la creatividad de la acción, a la innovación permanente de su actividad.

Esto requiere, en el caso de las instituciones, el estar dispuestas a cambiar, a evolucionar o desarrollarse a través de la acción, pero desde la propia identidad, cultura o naturaleza. Porque, según revela la metafísica, el obrar sigue al ser, y todo ser obra según su naturaleza o esencia. Ahora bien, las organizaciones humanas no son absolutamente perfectas porque no implican un acto puro, sino que están compuestas de existencia y de esencia o naturaleza. Esta última, su esencia concreta, limita y a la vez posibilita sus actos. Por eso las organizaciones deben orientar su actuar según su propia e irrepetible forma de ser. Esto exige que se conozcan a sí mismas y que logren desplegar su dinamismo conforme a su auténtico modo de ser: que consigan canalizarlo sin caer en la inercia. Algo que, rectamente entendido, supone superar esencialismos o rigideces que anclan en la inmutabilidad; pero, también, el exceso opuesto: los existencialismos o la variabilidad pura, que dejan sin referencias seguras, sin consistencia, y llevan a naufragar en la deletérea insustancialidad. Por eso, las organizaciones que mutan sin identidad

20 Sobre esto, ver las acertadas consideraciones de Aranzadi, J. (2001).



propia, y las que se agrian en su esencia atrofiadamente, terminan al cabo en lo mismo: en desaparecer en cuanto tales.

Tal vez quepa extraer una muestra clara de lo contrario, de la vida de algunas grandes corporaciones que han sabido perdurar creativamente en el tiempo logrando ese equilibrio dinámico y adaptativo. Algunas de ellas son las entidades con mayor solera en el mundo. Por ejemplo, de raíz europea, *Bertelsmann-AG*, originalmente una editorial religiosa, hoy un grupo de comunicación de masas en el que resulta patente la modernización desde sus inicios²¹.

Otra aportación de una metafísica adecuada a la organización puede considerarse con la noción de “analogía” referida al ser: todo lo que existe tiene el ser de modo diverso y, a la vez, en parte semejante. Pues bien, las organizaciones también deben asumir este hecho. Esto implica que estamos siempre obligados a acercarnos a lo real de acuerdo, en cada caso, con su peculiar forma de ser. En este dato se asienta la necesidad de fomentar en las organizaciones una teoría del conocimiento “realista”, que responda a lo que es y que supere falsos idealismos. No todo lo existente es idéntico, mas no por ello resulta absolutamente diverso e inconciliable. Las organizaciones tienen que ver con seres distintos y han de relacionarse con ellos de forma diversa. En este sentido, las personas, los sujetos fundamentales de las organizaciones, no pueden entenderse ni tratarse como objetos o cosas, ni las organizaciones humanas se pueden reducir a la categoría de “conjuntos de objetos”²². Esto constituye, además de una agresión moral, una sensacional falta de realismo, porque el distinto grado de participación en el ser por parte de las personas las hace entes únicos, dotados de una dignidad especial. Por todo esto, lo primero aquí radica en acertar a mostrar que una recta metafísica

21 Mattera, P. (1994).

22 Acerca del alcance de esta falacia en la vida organizativa ver Barraca, J. (2004).

comienza por distinguir los tipos o clases de realidades que se dan en el mundo. Creer y actuar como si todo fuera lo mismo implica negar la unicidad de las personas y del propio acto de ser de todo lo real. Además, supone reducirlo todo a materia o espíritu, incurriendo bien en el craso materialismo, bien en el irresponsable espiritualismo, de una manera arbitraria y, a la postre, catastrófica. A este respecto hemos de destacar el acierto de López Quintás²³, que comienza siempre su aproximación a lo real precisamente desde la distinción, en su seno, de los diversos modos o niveles de realidad (algo en parte semejante a la famosa “escala de los seres” de la metafísica perenne, basada en la jerarquía de las perfecciones). Diferencia, pues, este autor entre las cosas, los sujetos y los ámbitos. Ahora bien, a esto habría que añadir que lo distintivo de las organizaciones humanas estriba, en concreto, en que agrupan a seres dotados de libertad y razón, personas finitas y corpóreas. Por eso la filosofía organizativa no puede limitarse a su base metafísica estricta, y tiene que desarrollar también una antropología adecuada desde ella: porque en las organizaciones no conviven simplemente personas, en general, sino personas “humanas”, que merecen ser entendidas y tratadas de acuerdo con las especificidades de su propio ser²⁴.

Una aplicación muy sencilla de lo precedente se sitúa en el terreno de la motivación humana en el trabajo. Cada persona es distinta, sin duda, pero toda persona humana, en cuanto humana, ha de conjugar en su motivación tanto elementos materiales como otros de carácter inmaterial. Así, un sueldo y, a la par, el reconocimiento justo de su mérito, etc.

23 López Quintás, A. (1993).

24 De aquí la enorme trascendencia que puede revestir el acometer la realización de investigaciones antropológicas fructíferas, con respecto a las organizaciones humanas. Véase a este respecto Polo, L. y Llano, C. (1997).



Por otro lado, la metafísica clásica nos habla de los transcendentales. Pues bien, todos ellos son predicables, en cierto sentido, en las organizaciones, y pueden revelarnos su fecundo valor en ellas²⁵. En concreto, es clave el transcendental de “la unidad”. En efecto, pues, sin duda, desde la perspectiva metafísica las organizaciones son, ante todo, “formas de unidad”, constituyen “uniones”. En ello estriba al cabo su ser propio. Su valor específico y su fuerza distintiva radican en lograr la adecuada armonización o coordinación en su seno. De hecho, organización procede del griego *organon*, que significa “unión armoniosa”, aquella unidad que posibilita la “vida”, por lo que, al hallarse presente, convierte a los entes que la poseen en “organismos”. También López Quintás se aproxima de esta manera a las instituciones, considerándolas verdaderos ámbitos, mallas de relaciones, campos de vinculación común. Estas relaciones exigen el hermoso arte de la creatividad interpersonal, que López Quintás ha glossado a través de sus nociones de lo lúdico o el juego, el desinterés o la generosidad, y el encuentro²⁶. Al hacerlo nos ayuda a superar cierta dialéctica de la contraposición muy extendida en las empresas. En su lugar, señala hacia la integración de los contrastes frente a tantos dualismos y dilemas que no ven en todo sino la lucha de los contrarios. Pensemos, por ejemplo, a este respecto, en la pretendidamente inevitable o natural guerra entre trabajadores y empresarios. Este pensador, además, ha mostrado la estrecha vinculación existente entre la ética y la estética, pues ésta supone ya un inicio de la actitud libre y creativa, lejana a la dominación manipulativa, y señala hacia la plenitud de la realización humana en el encuentro interpersonal. He aquí, pues, un reclamo notable: las organizaciones no deben limitarse a promover la ética, sino procurar también el desarrollo de la estética, que ha de tener siempre un lugar. Su progreso inaugura un ámbito para el encuentro humano. La estética, por tanto, debe abordarse con decisión en la filosofía organizativa de nuestro tiempo.

25 Así lo evidencia la amena contribución de Morris, T. (1997).

26 López Quintás, A. (1993).

Como ejemplo podemos citar la historia de una gran corporación empresarial, el grupo multinacional *Michelin*. De acuerdo con el testimonio de sus fundadores, *Michelin* surgió gracias a una forma de ver la realidad muy concreta. De acuerdo con esa filosofía fundamental, la empresa constituye ante todo un impulso por servir a las personas a través del ánimo emprendedor que, en su caso, les condujo desde el neumático de caucho al radial, y a otras innovaciones continuas. Esa es la clave de su éxito: personas unidas por un fin que consiste en hacer mejor las cosas para otros²⁷. He aquí una sencilla definición de metafísica, aplicada a la empresa, que después han desarrollado en *Michelin*.

IV. Ontología de la organización

Las organizaciones humanas tienen ser, tal como la metafísica clásica ha mostrado. Pero lo tienen “participado”, por participación; es decir, de manera analógica. Esto implica que lo poseen al igual que los otros seres, pero siempre de acuerdo con su propio grado y modo, conforme a su específica diversidad. Por descontado, tampoco ninguna de ellas, por relevante que sea, constituye el Ser en cuanto tal, el mismo Ser subsistente, el Ser primero y último, Supremo. Son “entes” y de ahí que podamos estudiarlos desde la perspectiva de la ontología, parte de la metafísica. En concreto, se trata de entes “contingentes”, no necesarios y, por esa razón, finitos. La última actitud de fondo, metafísica, que ha de presidir siempre la vida de las organizaciones humanas, más allá de las cimas de poder, influencia o valor reales que hayan llegado a alcanzar con respecto a otras, o que se conquisten humanamente en ellas, consiste siempre en la “humildad”. Al cabo, se trata de realidades con valor, sí, pero que no tienen en sí su última causa, ni su sentido, pues son sencillamente entes crea-

²⁷ Recomendamos vivamente la lectura de todo el testimonio personal al respecto. Véase Michelin, F. (2003).



dos. Sin embargo, por desgracia muchos ejecutivos y líderes de vastas corporaciones parecen, con sus actitudes de prepotencia y orgullo, ignorar estas verdades.

Otro punto de interés radica en advertir que las organizaciones humanas no son “todos substanciales”, entidades compuestas simplemente de partes; sino agrupaciones o uniones de substancias. Específicamente, constituyen lo que la metafísica realista denomina “sociedades”, “comuniones fundamentalmente de personas”; en definitiva, comunes-uniones de sujetos. Esto no las convierte en accidentes, ni siquiera en puras relaciones (o, como hoy a menudo se pretende, en meras “redes” o mallas de aliados). En ellas conviven realmente substancias -en concreto, “sujetos”- y relaciones. Sus sujetos se vinculan entre sí y se conectan con lazos de cooperación mutua. Por eso resulta crucial entender que las personas no se disuelven en el seno de las organizaciones humanas sino que las conforman al unirse entre sí y configurar una “vida en común”, en la que se comunican -según su ser- bienes materiales y espirituales. Así, la clase concreta de alianza que comportan, según los casos, depende de su naturaleza específica, y ésta de la meta primordial a la que tienden. Por ejemplo, las organizaciones para el trabajo tienen su horizonte en la cooperación encaminada a la colaboración, al trabajo coordinado o de equipo. Aspiran así a la armonía, a la integración fecunda, a la sintonía de sus actuaciones en un todo sinfónico. Al progresar en esta concordia, coadyuvan a la realización de las personas y de la sociedad en su conjunto. Esto último hace que el amor específico que orienta la unión interpersonal consista, en principio, en un tipo de amistad muy definido²⁸. Se trata de un afecto recíproco entre compañeros, la estima mutua de los colegas, que debe despertarse al cooperar en una vocación o meta compartidas, al vivir un sentido de copertenencia o integración colectivos, y al beneficiarse comunitariamente de los diversos valores de sus personalidades.

28 Acerca del amor y lo social, véase Barraca, J. (2004).

En síntesis, las organizaciones humanas constituyen desde la perspectiva de la metafísica, ante todo, comunidades de “personas”. Esto posee una relevancia enorme a la hora de comprenderlas adecuadamente, y de actuar con respecto a ellas de forma fecunda y certera; de aquí, sin duda, arranca la necesidad de situar a la persona en el centro neurálgico de la vida organizativa, de alguna manera²⁹. Al mismo tiempo, este hecho supone la crítica básica que el humanismo metafísico realiza frente al positivismo, que reduce la existencia a lo material y cuantificable. Precisamente porque las organizaciones están integradas por personas, seres con un valor único y una responsabilidad indeclinable, tienden a comunicarse con otros. Este afán natural de interrelación deriva del saberse dotadas del inmenso valor de lo personal, y de anhelar el valor procedente de otros. El bien es difusivo, y las organizaciones que se conocen como bienes se ven impulsadas a participar libremente su bien y a participar del ajeno. Cuánto más sucederá así cuando el bien que se conoce alcanza el grado inigualable de la unión personal.

Un ejemplo concreto se encuentra en el lenguaje y el discurso actual de muchas organizaciones contemporáneas. Se trata de palabras siempre arriesgadas pero que, desde luego, cada vez se repiten con más insistencia en los credos y declaraciones empresariales. Así, la afirmación de este principio “comunional” en su filosofía organizativa, ya desde su fundación, se halla sin duda en la corporación *Mapfre*. Acaso debido a su propio origen, *Mapfre* ha manifestado constantemente que su “pensamiento se basa en la consideración de la empresa como una COMUNIDAD DE PERSONAS y en una valoración del hombre profundamente humanista”³⁰.

29 Una consideración de las pautas teóricas y prácticas atendibles a este propósito puede hallarse en Barraca, J. (2002).

30 Álvarez, C. (1993), p. 3.



En definitiva, la metafísica de la organización lleva, de manera natural, hasta la metafísica de la persona. Quien desee profundizar, de verdad, en el ser de las organizaciones humanas, no puede, por tanto, dejar de acercarse, tarde o temprano, al ser de la misma persona³¹.

V. La organización en busca de sentido

La principal aportación que la metafísica ofrece a personas y grupos tiene que ver siempre, indudablemente, con la decisiva cuestión del sentido. ¿Qué sentido tiene mi propio ser, mi pertenencia a una organización concreta, o incluso nuestra misma existencia en común? He aquí un asunto en extremo importante que merece, por parte de todos, una reflexión especial, serena, detenida. Pues bien, esto obedece a que el eje primordial de la metafísica pasa por nociones como las de causa, fin, teleología, fundamento, origen o porqué.

La metafísica ayuda a las organizaciones a hacerse las preguntas decisivas. Un grupo humano no puede soslayar sus interrogantes más hondos de manera continua sin caer en una inconsciencia o en una banalidad dañinas. A la postre, huir sistemáticamente de ellos le conduce a la progresiva parálisis de la indiferencia, o al abismo de un activismo ciego y desalentador, porque se le plantean de modo conatural, tarde o temprano, en el decurso de su desarrollo. De forma que, sin el reconocimiento y el intento de respuesta sincero a estos interrogantes, las organizaciones naufragan en el absurdo y la desesperación ante sus fracasos o esfuerzos, pues estos temas comprometen profundamente su vida y su existencia.

Toda organización ha de estar en permanente búsqueda del sentido auténtico de su ser o existir, de sus actos, de su evolución y de sus proyectos futuros. Sin el renovado, que no obsesivo, arte de demandarse a sí misma luz acerca de su principio o porqué, y de su meta o

31 Sobre esto, puede verse Barraca, J. (2004).

término, no le cabe aspirar a la claridad necesaria que ha de presidir y orientar su vida en común.

Acaso exista un vocablo que alcance a señalar hacia esta clase de inquietudes básicas; se halla en la palabra “vocación”³². En efecto, todas las organizaciones poseen una vocación, supuestamente compartida, que inspira su aliento existencial. Vocación aquí implica la llamada a realizar su sentido comunitario, el peculiar reclamo a dar una orientación fecunda a todo su ser. El ser humano necesita ahondar en su sentido, y el de cuanto tiene que ver con él, para acometer la creativa, y a menudo ardua, labor de su existencia³³. Sin sentido, sin porqué, sin causa, la vida y el esfuerzo se revelan baldíos, estériles, yermos, y, así, imposibles de alcanzar, hasta llegar al desfallecimiento mismo. En síntesis, la vida organizativa exige desafíos cada vez más complejos y difíciles, retos que sólo acometen los humanos desde la participación en un auténtico ideal motriz, en un sentido hermoso y profundo.

En su libro *Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*, Pablo Cardona expone en forma de novela, sumamente amena, un caso empresarial que muestra el sentido de la organización y de los miembros que la componen. En ese relato basado en hechos reales, diversos directivos descubren a través de su evolución profesional cómo los líderes, la cultura de sus empresas y el sentido organizativo latente en ellas condiciona gravemente su propio desarrollo o vocación. Sin empresas que favorezcan la vocación, singular y compartida, nuestra realización plena parece, en efecto, comprometida³⁴.

³² Barraca, J. (2002).

³³ Frankl, V. (1993).

³⁴ Cardona, P. (2002).



VI. Metafísica del trabajo y organización

29

Existe toda una filosofía fundamental que ha de inspirar a las organizaciones con carácter general. Ahora bien, las organizaciones constituyen a su vez entes diversos entre sí, en los que caben puntos en común al tiempo que diferencias. Para nuestro propósito nos centraremos ahora en aquellas organizaciones en las que, dicho de modo sencillo, se acude “fundamentalmente a trabajar”. Pues bien, ¿cabe extraer, para este tipo de organizaciones en concreto, consideraciones “especiales” por parte de la metafísica que merezcan atención?

Sin duda, así es. Para empezar, el realismo metafísico, algunas de cuyas directrices ya hemos expuesto, especialmente su principio de “la unidad en la diversidad”, nos mueve a constatar que, aunque en las organizaciones en las que se trabaja se dan extremos compartidos, también resulta evidente que se prodigan en ellas sensibles diferencias. No se trabaja igual en todas las organizaciones. Entre otras razones esto sucede porque en ellas ni siquiera se posee una visión metafísica del trabajo idéntica. Ahora bien, sentada la legitimidad de concebir lo laboral desde cierta diversidad propia, tampoco cabe aguardar una vida organizativa fructífera sin una visión del trabajo mínimamente adecuada a la realidad de manera metafísicamente pertinente. De ahí la necesidad permanente de ahondar en nuestra concepción del trabajo cuando queremos hacer progresar nuestra filosofía organizativa.

Sobre esto, tan sólo añadiremos que el trabajo, desde luego, no es ajeno a nuestra forma de comprender el par metafísico de principios “acción-pasión”. Trabajar supone, al cabo, actuar, desplegar el movimiento de una virtud hacia algo, afectar transitivamente a lo que existe. Tampoco resulta ajena a ello nuestra manera de interpretar la contemplación, como opuesta o integrada en la acción. En efecto, bien entendida, la contemplación es una acción, y el trabajo no se opone a ella. Al contrario, de acuerdo con una metafísica de la acción adecuada, trabajar debe ser también contemplar, pues el hombre precisa contemplar para ser feliz, y sus organizaciones del trabajo

han de posibilitar este hecho, facilitar la armonización de ambos elementos de la acción humana. De ahí procede el lema “contemplativos en la acción y activos en la contemplación”, de raíz ignaciana.

En este sentido, se puede afirmar que existe una íntima relación entre la teología y el trabajo³⁵. Nuestra orientación teológica influye en nuestra filosofía del trabajo, y así en nuestra manera de organizarlo. Recuérdese que la teología natural o teodicea es también parte de la metafísica. En la antigüedad el trabajo se consideraba, también en las clases soberanas, como una ofensa a su dignidad. Las divinidades paganas antiguas no trabajaban en sentido estricto, al menos tal como lo entendemos hoy. El trabajo se consideraba en ellas, y también en las clases soberanas, indigno. La idea de Creación resulta esencial para prevenir este extremo, y juega un papel decisivo a la hora de concebir adecuadamente el trabajo. El Dios judeo-cristiano sí trabaja; y esto lo recogen tanto el Antiguo como el Nuevo Testamento de modo explícito, de variadas maneras. Pero puesto que Dios es perfección, su acción no resulta perfeccionante para Él, ya totalmente perfecto, sino un acto puro de generosidad o amor, que crea y llama a otros a perfeccionarse. En cambio, el acto y el trabajo humano sí pueden perfeccionar al propio sujeto, siempre que se ordenen de acuerdo con su naturaleza. De ahí que el trabajo humano no sólo no sea deshonor o mancha, indignidad, sino que coadyuve al perfeccionamiento de quien lo realiza, al de su obra y a la del mundo; el trabajo supone una participación o cooperación en esa segunda creación, esa recreación que el universo y su propia naturaleza demandan permanentemente del hombre. Pero esto exige, como todo acto del hombre, que se despliegue en consonancia con el fin y el fundamento plenos de la vida, sin verse desgajado del sentido total de la persona, en armonía con la doble dimensión del trabajo (objetiva y subjetiva). A ello cabe sumar la existencia del acto

35 Una muestra de particular riqueza la ofrece la encíclica *Laborem exercens* de Juan Pablo II.



contemplativo, que se muestra como el superior y más perfecto en la persona. Por supuesto, contemplar lo divino constituye la contemplación más alta y dichosa. Debido a ello, el hombre tiene ante sí un desafío lleno de belleza: “trabajar contemplativamente” o contemplar trabajando. En esto, la vocación personal y grupal juega un papel central, pues supone la concreta o específica forma en que Dios nos llama a colaborar en su obra, a unirnos a Él. Por todo esto, en definitiva, las organizaciones para trabajar deben ser activas y contemplativas al tiempo; deben facilitar el poder dar un sentido pleno al trabajo, y no sólo un sueldo. Tienen que conformar un verdadero marco en el que se aliente una vida en común, que anime a desarrollar, con todo su fruto, la preciosa vocación de la persona. La metafísica conduce hasta las fronteras de la fecunda teología revelada³⁶.

Para ilustrar esta estrecha vinculación entre nuestra forma de relacionarnos con Dios y la manera de concebir el trabajo, recordamos la constante y renovada llamada a las empresas y dirigentes que viene realizando la Doctrina social de la Iglesia en este sentido³⁷. En ella hallamos un inmenso filón de riqueza para aplicar la filosofía a las empresas; en especial, han de atenderse sus fecundas aportaciones en el terreno de la antropología y la ética organizativas. En esta línea de integración entre cristianismo y empresa está la UNIAPAC (Unión Cristiana Internacional de Dirigentes de Empresa). En ella, han convivido personas con una clara vocación a este respecto, como Lorenzo Servitge y tantos otros dirigentes de profunda ejemplaridad, durante largos años.

36 Rodríguez, P. (1987).

37 Puede consultarse la útil recopilación de sus textos cardinales en VV. AA. (2005). Para una síntesis didáctica de la misma, remitimos a Ibáñez Langlois, J.M. (1990).



Bibliografía

Álvarez Jimenez, Carlos y otros (1993), *Códigos de conducta empresarial*, Acción social empresarial, Madrid.

Aranzadi del Cerro, Javier (2001), "Empresarialidad, creatividad y ética", *Papeles de ética, economía y dirección: Liderazgo, ética y dirección de personas en el siglo XXI (IX conferencia anual de "Ética, Economía y Dirección")*, nº 6, pp. 23-39.

Barraca, Javier (2002), "La persona: el centro de la organización", *Papeles de ética, economía y dirección. X conferencia anual de "Ética, Economía y Dirección"*, nº 7, pp. 45-53.

Barraca, Javier (2004), *Una antropología educativa fundada en el amor*, CCS, Madrid.

Barraca, Javier (2004), "El valor de la persona y de su vocación al amor para la vida social", *Espíritu*, año 53, nº 130, pp. 297-305.

Barraca, Javier (2004), "Ética y empresa", en Osorio, Miguel (comp.), *La nueva empresa*, Voz de Papel, Madrid, pp. 21-36.

Burgos, Juan Manuel (2003), *Antropología: una guía para la existencia*, Palabra, Madrid.

Cardona, Pablo (2002), *Las claves del talento: la influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano*, Urano, Barcelona.

Drucker, Peter F. (1992), "The New Society of Organizations", *Harvard Business Review*, vol. 70, nº 5, pp. 95-105.

Fontrodona, Joan (2000), "Ser de verdad pragmáticos", *Papeles de Ética, Economía y Dirección, VII Conferencia anual*, nº 5, pp. 71-86.

Forment, Eudaldo (1998), *Id a Tomás: principios fundamentales del pensamiento de Santo Tomás de Aquino*, Fundación Gratis Date, Pamplona.

Forment, Eudaldo (1992), *Lecciones de metafísica*, Rialp, Madrid.



Frankl, Viktor (1993), *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona.

García Echevarría, Santiago y Marr, Rainer (1997), *La dirección corporativa de los Recursos Humanos*, Díaz de Santos, Madrid.

González Álvarez, Ángel (1987), *Tratado de metafísica: ontología*, Gredos, Madrid.

Gómez Pérez, Rafael (1999), *La cultura de la empresa*, Unión editorial, Madrid.

Husserl, Edmund (1991), *La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*, Crítica, Barcelona.

Iacocca, Lee (1994), *Iacocca: autobiografía de un triunfador*, Planeta-De Agostini, Deusto.

Ibáñez Langlois, José Miguel (1990), *Doctrina social de la Iglesia*, Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Koontz, Harold (1994), *Administración: una perspectiva global*, McGraw-Hill, México.

Lobato, Abelardo (coord.) (1994), *El pensamiento de Santo Tomás de Aquino para el hombre de hoy: (vol. I) El hombre en cuerpo y alma*, Edicep, Valencia.

López-Quintás, Alfonso (1988), *Estrategia del lenguaje y manipulación del hombre*, Narcea, Madrid.

López-Quintás, Alfonso (1993), *El arte de pensar con rigor y vivir de forma creativa*, APCH, Madrid.

Mattera, Philip (1994), *Las cien mayores empresas del mundo (I)*, Planeta-De Agostini, Barcelona.

Merrill, Harwood F. (1971), *Clásicos en administración*, Limusa, México.

Michelin, François (2003), "Hombre, trabajo y Empresa", en *Desafíos globales: la doctrina social de la Iglesia hoy*, Fundación Univ.



San Pablo-CEU, Actas del IV Congreso Católicos y Vida pública, Fundación Santamaría, Madrid, Vol. I.

Morris, Tom (1997), *Si Aristóteles dirigiera General Motors*, Planeta, Barcelona.

Polo, Leonardo y Llano, Carlos (1997), *Antropología de la acción directiva*, Unión editorial, Madrid.

Rodríguez, Pedro (1987), *Vocación, trabajo, contemplación*, Servicio de publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.

Termes, Rafael (1996), *¿Por qué hay que ser ético en los negocios?*, Palabra, Madrid.

VV. AA. (1993), *La empresa entre el taylorismo y el humanismo técnico*, Unión editorial, Madrid.

VV. AA. (1997), *Ética, Economía y Dirección. EBEN-España. V Conferencia anual*, Servicios de Documentación del Instituto Empresa y Humanismo, nº 40.

VV. AA. (1998), *La ética que necesita la empresa*, Unión editorial, Madrid.

VV. AA. (2005), *Compendio de la doctrina social de la Iglesia*, BAC-Planeta, Barcelona.