

LA FILOSOFÍA EN LA FORMACIÓN DEL DIRECTIVO

ALEJANDRO LLANO*

La filosofía, al contrario que las filosofías, es un saber radical que desarrolla en el hombre el sentido de profundidad, de originalidad y de creatividad. Es un saber sintético que resume otros conocimientos inconexos. La filosofía despierta en el ser humano la querencia por el valor de la realidad, algo que todo empresario necesita, junto con la profundidad, la capacidad de síntesis y la visión panorámica.

Palabras clave: filosofía, sabiduría, síntesis, empresario.

NO DEBE TENERSE una concepción demasiado laudatoria de la filosofía, dado que la filosofía no sirve para todo: no va ser el remedio de las carencias económicas, de las deficiencias sociales, o de las precariedades antropológicas. Además, es preciso hacer una distinción entre *la* filosofía y *las* filosofías, en su sentido, éstas últimas, de *sistemas filosóficos*. Si *la* filosofía es un indudable beneficio para la humanidad, no

lo son, en cambio, todas *las* filosofías, entendidas como productos teóricos del hombre que se erigen a veces en saber inapelable y absoluto. En este sentido, la filosofía no constituye siempre para la Humanidad un beneficio neto sin mezcla de perjuicios, los cuales, por otra parte, frecuentemente se revisten con cierta apariencia de beneficio. En esta exposición, por tanto, hablaré de *la* filosofía, no de *las* filosofías.

* Alejandro Llano es Catedrático de Metafísica en la Universidad de Navarra.

La filosofía no es, evidentemente, un conocimiento o una ciencia ya dada, sino sólo una *tendencia*, una disposición innata del hombre. De hecho, así empieza uno de los grandes libros de la filosofía occidental, la *Metafísica* de Aristóteles: todos los hombres tienen por naturaleza el deseo de saber. No es que sepamos, sino que deseamos saber, siendo la filosofía, más que el saber mismo, ese deseo de saber. Lejos de ser, por tanto, un acopio seguro de conocimientos enciclopédicos, la filosofía se presenta como un deseo o tensión que tiene más de intento que de logro: el filósofo trata de llegar a conocer mejor la realidad, aunque de hecho no lo conozca todo de ella. Por tal motivo, más que *sabiduría*, la filosofía es *amor a la sabiduría*: hija de Poros —de la abundancia— y de Penia —de la escasez—, según se muestra clásicamente. Es, además, una actividad humana que se reconoce de entrada como fracasada, porque el objetivo —la sabiduría como saber completo, e incluso para algunos absoluto (tal es el caso de Hegel, por ejemplo)— es muy alto, mientras que los recursos del que lo pretende son

escasos y torpes, en liza desigual. Pero, paradójicamente, este fracaso repercute óptimamente en el hombre, perfeccionándolo y vigorizándolo en su afán por llegar a ser lo que es, según la conocida sentencia de Píndaro, puesto que el hombre mismo es *proyecto*. La filosofía, pues, es el saber más propiamente humano.

Es ésta una repercusión que llega a las entrañas de la persona, hasta sus tuétanos, encarnándose en ella. La filosofía, a diferencia de otras ciencias, y a semejanza con algunas artes, afecta a la vida personal brotando genuinamente de su interior. Prueba de ello es que del pensamiento filosófico de una persona podemos inferir la calidad de su propia vida. Esto no puede afirmarse en sentido estricto del conocimiento matemático o físico, por ejemplo, puesto que ambos precisan una mayor asepsia respecto de las condiciones vitales particulares. La filosofía, a pesar de ser el conocimiento que pretende la máxima objetividad, brota del fondo último de la persona, y en ella repercute de la manera más íntima y entrañable. Analicemos, por tanto, en qué aspectos de la persona influye y

qué repercusión tiene, a su vez, en la acción directiva del empresario.

Podemos afirmar que la filosofía es una *tendencia al saber radical, sintético y plenario del ser en cuanto ser*.

1. TENDENCIA AL SABER

LA TENDENCIA hacia algo valioso y arduo enreca los nervios del alma con el rasgo característico de quien emprende acciones para lograr objetivos difíciles. Si en algo se parecen la actividad empresarial y la filosófica es que en las dos se puede afirmar que se sufre. El estudio de la filosofía, que apunta a la meta más alta que puede pretender el ser humano, resulta valioso para el hombre con independencia de sus logros. Si no desfallece a lo largo de sus relativos o parciales fracasos, el ejercicio de esta tendencia al saber plenario se deposita en el carácter de la persona bajo la inapreciable forma de tenacidad o aptitud adquirida para el esfuerzo, brío o temple de ánimo prolongado. Esta aptitud, asimismo, resultará válida para la consecución posterior de cualquier otro objetivo, verdadera-

mente pretendido y verdaderamente alto, como es el caso de la acción empresarial en sí misma considerada. El propio cultivo de esa tendencia ya es formativo, ya es interesante de un modo radical, acompañando, a su vez, al ser mismo del hombre, en sí mismo tendencial.

2. SABER RADICAL

COMO PRETENSIÓN de saber radical, la filosofía influye en el hombre desarrollando en él una cualidad que si es genéricamente importante en todo ser humano, resulta imprescindible en el director de organizaciones. La filosofía, y con ella el que filosofa, lucha por llegar a la raíz, al fondo mismo de las cosas. La pregunta por cualquier realidad, por insignificante que pueda parecer, le lleva a plantearse la cuestión más profunda, la cuestión por el *ser*, por la *esencia* de las cosas. De esta suerte, la filosofía genera, en la mujer o en el varón, planteamientos vitales originales que exigen respuestas creativas respecto a la propia existencia. Paradójicamente, muchos hombres de acción tienen un cierto temor

reverencial y una docilidad casi enfermiza hacia los libros. Una actitud propiamente filosófica, al contrario, nos haría dirigir preguntas a los libros, así como plantear cuestiones nuevas sobre las circunstancias ordinarias, rutinarias incluso, de la vida, como acerca del sentido de nuestro trabajo de cada día, por ejemplo.

Lejos de abarrotarse de conocimientos ajenos, el hombre de acción directiva debe hacerlos propios, integrarlos, y esto no lo logrará si no brota de él el sentido primigenio del origen, el *instinto del origen*. Tal instinto le conduce a una incesante búsqueda del carácter original u originario de todo saber, aquello que está en su principio o en su fuente genuina. Esto es algo que la filosofía contribuye a aportar a las gentes que la cultivan y a los empresarios de una manera muy especial. La originalidad es quizá la cualidad más propia de la acción directiva, como el nacer de todas las demás actividades empresariales: el líder es el que va delante, el que abre camino, marcando una senda que los demás prosiguen.

La filosofía nos pone en contacto con la forma más válida de la originalidad. No consiste ésta en pensar o actuar de un modo que se distingue del de los demás, ni aún para buscar la sorpresa o la ventaja sobre competidores rutinarios. El original es aquél que sabe darse cuenta de si las acciones y actitudes habituales responden a la mera rutina o, más bien, responden a la verdadera naturaleza de las cosas. Es original quien rastrea y quiere conocer el origen, el punto de arranque que tiene en sus pensamientos o entre sus manos; quien se remonta a los principios últimos y primeros de las más variadas cuestiones, repensadas personalmente desde esos principios; quien no se contenta con las respuestas dadas sino que formula las más iniciales preguntas. Esta manera propiamente filosófica de enfrentarse con la realidad es la que hace creativa a una persona: no tanto la imaginación cuanto el penetrar en la realidad de las cosas. No es creador sólo el que hace lo que otros no hicieron, sino quien es capaz de hacerlo de una manera personal, aunque lo hayan hecho muchos otros. Así, las tradi-

ciones, los procedimientos, los modos usuales, pueden ser originales y creativos, como si nunca antes se hubieran hecho, porque no se han recibido en préstamo de otros, sino que se han originado en la entraña de la propia persona. Una buena parte de los errores empresariales derivan de no haberse planteado las cuestiones con originalidad, con la profundidad necesaria para entender la materia o el destino de la propia acción. Y esto no sólo en cuestiones trascendentales, sino sobre todo en asuntos triviales, con los que tiene que ver fundamentalmente nuestra vida a cada paso.

Un filósofo y empresario, Carlos Llano, sorprendió a los consejeros de una empresa fabricante de toallas que estudiaba, en prolongada sesión, las causas del descenso de ventas de sus productos, a pesar de la calidad objetiva que ofrecía en contraste con la competencia. Este hombre advirtió claramente que aquellas toallas no estaban orientadas primordialmente al fin de toda toalla, que es el secar. Llano se colocó en un punto de vista distinto: pensó con originalidad. Tras remontarse al

origen, los consejeros de la empresa coincidieron con él en que los usuarios de aquellas toallas no las compraban para su fin propio, sino más bien como un elemento decorativo de cuartos de baño no destinados directamente al uso familiar.

3. SABER SINTÉTICO

ADemás DE RADICAL, la filosofía pretende ser un saber sintético. Frente a la necesidad actual de la especialización, tan enfáticamente proclamada, la filosofía subraya la necesidad de la síntesis. De ahí la falsedad en que se incurre cuando se dice que el filósofo es poco práctico. En realidad, lo que es, es poco especializado. Los seres totalmente especializados en sus funciones son los animales. El hombre, sin embargo, es en cierto modo indeterminado, como muestra en la inespecialización de sus manos. El propio Aristóteles decía que el hombre es, en cierta medida, todas las cosas, haciéndose con ellas a través del entendimiento y de la voluntad, del conocimiento objetivo y del querer. Por eso, aunque la especialización resulte necesaria,

parece que va contra su peculiar naturaleza.

La síntesis es absolutamente necesaria en el quehacer práctico humano, más aún que la especialización. Ninguna decisión práctica humana puede tomarse bajo la óptica de una sola ciencia y atendiendo sólo a ella. Quien toma una decisión lo hace desde un punto de vista sintético, compositivo, y no desde el campo propio de una especialidad determinada. Pero es preciso señalar que el hombre sintético no es aquél que tiene un mayor conocimiento de la suma de factores posibles, sino el que tiene la visión del conjunto, aunque, en realidad, sepa muy poco de ese asunto, sólo lo relevante. La filosofía no es un conocimiento de especialista, sino que su misión, como la de quien decide en la acción práctica —la práctica siempre es síntesis—, consiste en entrelazar, interrelacionar los diversos saberes humanos, reduciéndolos a una visión sintética que no prive de valor a los conocimientos específicos, que también enriquecen el saber del hombre. Esta valiosa capacidad de síntesis, que la filosofía fomenta y desarrolla, se hace todavía más urgente y necesaria para el

hombre de nuestro tiempo, cuando los programas educativos, por fuerzas exógenas a la pedagogía misma, encarrilan cada vez más hacia técnicas especializadas o conocimientos restringidos con el pretexto de una supuesta profesionalidad. Cuanto más sucede así, cuanta más visión angosta tiene la gente que sale de las escuelas y de las universidades, más necesidad hay de personas con capacidad de síntesis. De hecho, los problemas reales no suelen ser de tipo profesional, sino que son complejos: a menudo no se sabe a qué profesión corresponde realmente un determinado problema. Frente a la presunta profesionalidad, conviene saber que quien carece de habilidad de síntesis jamás podrá dirigir a un grupo o colectivo de personas de diversa procedencia profesional, de diversa procedencia cultural y con diferentes intereses particulares. Sin esa habilidad, es imposible dirigir a un grupo heterogéneo hacia un fin verdaderamente común, principal objetivo de la acción directiva, de la habilidad de gobierno y del liderazgo. Con esto no se quiere afirmar que la auténtica destreza de síntesis sólo se adquiera mediante el saber filo-

sófico, si bien es cierto que tal saber desarrolla en nosotros tal cualidad, hasta el punto de que si su estudio lo realiza una persona con el carácter adecuado, trae consigo una importante consecuencia vital, una actitud sintética de cara a los más heterogéneos saberes humanos.

4. SABER PLENARIO

A LA PAR QUE a los elementos anteriores, la filosofía tiende a un saber que integre los diversos conocimientos y temáticas humanas en una perspectiva global y universal; se trata de un saber plenario que sitúa a la persona abierta ante el gran horizonte del conocimiento, con capacidad, por tanto, de colocar las diversas disciplinas en el correspondiente ámbito de la realidad (decían por ello los clásicos que *"sapientis est ordinare"*, o sea, que el ordenar es propio del sabio). Un saber plenario, por otro lado, que no se contenta con soluciones sencillas, con remedios caseros, de cara a dar solución a problemas que sólo aparentemente son parciales y domésticos. Entiéndase bien que la filosofía no ofrece esta apertura del diafragma visual, esta

visión panorámica, para solucionar los problemas que cada campo de estudio presenta, sino al contrario, para entenderlos mejor en su misma condición de problemas.

Como se señaló al principio, al preguntar de una manera radical, la filosofía no contesta más fácilmente, sino con mayor profundidad, con una visión más universal. En último término, antes que soluciones fáciles y provisionales, lo que la filosofía ofrece al hombre son posibilidades de orientación en la maraña de su ignorancia. No le regala, afortunadamente, una lista de soluciones, que casi siempre reclamamos de una manera equivocada, sino algo mucho más valioso que una compilación de recetas: la actitud vital de quien, como dice el poeta contemporáneo, "mira los claros ojos abiertos, señas lejanas, y escucha orillas del gran silencio". El ignorante no es quien tiene problemas, sino quien cree equivocadamente no tenerlos y que únicamente los tienen los demás, incluso dentro de la misma empresa.

La tendencia al saber plenario, frustrada por naturaleza, deja en medio de su frustra-

ción un importante poso en la persona que se empeña en proseguir con denuedo tal tendencia: adquiere un sentido de orientación frente a la enredada problemática de la vida. Se dota a sí misma de una consistencia de criterio para poder discernir con amplitud, con visión panorámica, qué postura adoptará ante los abigarrados y cambiantes escenarios de la existencia. Dicha persona logra situarse dentro de esos escenarios y, finalmente, adquiere la claridad de ideas que proviene de ensanchar los estrechos caminos ya trazados, abriéndose a un horizonte en donde todo se encuentra aún por hacer.

5. SER EN CUANTO SER

A PARTE DE SER objeto de la metafísica, el ser en cuanto ser es, en este caso, el objeto correlativo a un saber verdaderamente radical, dado que el ser es la fuente y raíz de toda realidad. Es por ello el tema que corresponde a una genuina síntesis, porque en el ser se adquiere la unidad sintética: no una *generalidad igualatoria*, sino la *universalidad*. Finalmente, es la materia propia del

saber universal, porque sólo en el ser la realidad parcial adquiere la unidad universal que le corresponde a un saber plenario.

Pero, además, el ser en cuanto ser significa algo superior y distinto que debe subrayarse especialmente hoy. Ser en cuanto ser significa la *relación del ser consigo mismo*, su interna consistencia y persistencia, eso que Zubiri llama el *de-suyo* de las cosas, que no depende de lo que nosotros pensemos de ellas o hagamos con ellas, sino de su estructura interna. Significa su independencia, su carácter en cierto modo absoluto respecto a mí. El estudio del ser en cuanto ser me remite, por tanto, a lo que la realidad es radicalmente, sintéticamente, plenariamente antes de su relación conmigo, antes de que a mí se me manifieste. Esta *filía* por el ser en cuanto ser, repercute en el hombre con un fruto óptimo, con una pasión subjetiva por la objetividad, por el valor de la realidad, acompañada de cautela ante toda opinión subjetiva, no porque sea mía, sino porque tal vez no sea real.

A este respecto, se pueden advertir dos exigencias aparen-

temente contrapuestas: la *exigencia de objetividad* (de suyo fría) y la *de compromiso* (que se muestra en entusiasmo), que corresponden, en el primer caso, al *diagnóstico*, y en el segundo, a la *estrategia*. Para realizar una estrategia, hay que ver qué es lo que uno pretende, plantearse objetivos que a veces superen los propios recursos. Si uno se propone finalidades a la altura exacta o adecuada de sus recursos, nunca avanza: siempre tiene que pedir algo más (lo que podría llamarse *estirabilidad*). El error más habitual suele consistir en pensar con el corazón y querer con la cabeza. El diagnóstico requiere ver el presente de forma desapasionada y neutra, mientras que la estrategia es un mirar al futuro interesado y apetente. No se debe comenzar por la estrategia, lo cual es propio del idealista utópico, si bien tampoco se debe concluir con el diagnóstico, postura en la que incurre el idealismo conservador. Hay en nuestra cultura, como decía Antonio Machado, un

indudable predominio del mirar pragmático sobre el ver teórico: “ojos que a la luz se abrieron / un día para después / ciegos volver a la tierra / hartos de mirar sin ver”.

La filosofía, frente a las filosofías, es un saber radical que desarrolla en nosotros el sentido de profundidad, de originalidad y de creatividad. Es un saber sintético, ya que de alguna manera sintetiza nuestros otros conocimientos inconexos, orientándonos en la babilónica confusión de los saberes humanos. La filosofía inscribe cada una de nuestras cuestiones vitales (el empresario, por oficio, debe plantearse muchas) dentro de un panorama de universalidad. La filosofía, en fin, despierta en nosotros la querencia por el valor de la realidad, que es la nota característica del ser humano, y que el empresario necesita junto a la profundidad, la capacidad de síntesis y la visión panorámica. Pero no ya sólo para ser un buen empresario, sino para ser, fundamentalmente, persona.

Copyright of *Empresa y Humanismo* is the property of Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S.A. and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.