

*Discurso de los lejanos. Boletín de la Real
Sociedad Económica de Amigos del País. 12. Abril 1885*

LA FILOSOFÍA Y EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Prof. Juan Antonio Pérez López

I.E.S.E. de Barcelona

Para no pocas personas, el título de esta conferencia puede resultar sorprendente y, en algunos casos, hasta ligeramente cómico. Más de uno, cuyo talante fuese aún sólo ligeramente cínico, podría llegar a comentar que en el mundo de los negocios se dá únicamente una "filosofía": ganar dinero, y cuanto más se gane mejor.

La verdad es que la palabra "filosofía" aparece cada vez con mayor frecuencia en la literatura sobre los negocios. Hasta los expertos publicitarios la usan en ocasiones para intentar convencer a las amas de casa de las excelencias del último detergente que están intentando promocionar. ¿Quién no ha oído o visto anuncios en que se asegura que la filosofía de servicio al cliente que caracteriza a la empresa X, ha impulsado a sus investigadores a dedicar heroicos esfuerzos para desarrollar el producto Y que, por

fin, resolverá el problema Z que traía a mal traer a tantos ciudadanos?

Me gustaría que, después de estos breves comentarios de aire festivo sobre el tema del que vamos a ocuparnos, dejásemos aparte toda posible frivolidad —toda posible superficialidad—, para investigar seriamente qué es lo que puede aportar el conocimiento filosófico riguroso al desarrollo de estas actividades humanas que constituyen el "mundo de los negocios". Y, a la inversa, qué puede aportar al pensamiento filosófico el tratamiento como objeto de investigación, es decir, el intento de pensar con rigor filosófico acerca de las realidades que constituyen ese mundo.

Si hemos de dar cierto crédito a la leyenda, esa cuestión no es ni nueva ni trivial en modo alguno. Parece ser que Sócrates —padre del pensamiento filosófico—, dedicaba no poco tiempo a dialogar con los vendedo-

res y vendedoras en los mercados de Atenas, con el fin de observar una realidad que le parecía importante entender y explicar. Y, me parece, que el olfato de Sócrates para detectar si algo era importante o no lo era, está fuera de toda duda.

Vamos, pues, a dividir nuestro tema en dos partes. En la primera exploraremos en qué consisten aquellas realidades, cuales son los temas que tendría que abordar la filosofía al enfrentarse con ellas. En la segunda trataremos de vislumbrar cómo ese enfrentamiento podría contribuir al desarrollo de la propia filosofía.

EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS COMO CAMPO DE EXPLORACION FILOSOFICA

Gran parte de los prejuicios para considerar como objeto serio de análisis filosófico a las realidades que configuran el mundo de los negocios, tiene su origen en el desconocimiento de esas realidades por parte de las personas que se dedican a actividades predominantemente intelectuales. En la mayoría de los casos, las ideas que se tienen acerca del particular, no pasan de lo que podríamos llamar un conocimiento folklórico.

Todo el mundo tiene alguna idea de que un negocio consiste en comprar barato y vender caro. Se sabe que hay empresas que hacen eso pero "a lo grande" (la diferencia entre lo que obtienen al vender y lo que les cuesta lo que venden —el beneficio—, llega a suponer cifras astronómicas, hasta en dólares). Los periódicos publican historias truculentas acerca de lo que hacen algunas empresas. Algunos de los protagonistas aparecen en las revistas del corazón. Otros aparecen en las revistas económicas, que nos cuen-

tan lo listos que han sido concibiendo y realizando brillantes operaciones financieras etc. etc. etc.

Pues bien, para empezar a pensar con rigor filosófico acerca de nuestro tema, es imprescindible que quite-mos de nuestra cabeza todo ese folklore. Pretender un análisis de la realidad de los negocios —de las actividades humanas a través de las cuales se produce y, en gran medida, se distribuye la riqueza— partiendo de esos datos, sería equivalente a intentar un análisis de la vida familiar a partir de la crónica de sucesos de los periódicos y de las historietas que cuentan esas revistas que hacen las delicias de las amas de casa. Podemos estar seguros "a priori" de que lo que es noticia es, en principio, anormal, ya que precisamente por ser anormal se constituye como "noticiable".

Pero un conocimiento de lo que es normal, de lo que está ocurriendo un día tras otro en la inmensa mayoría de las empresas, no hay modo de adquirirlo si no es a través de la experiencia. Cuando en el IESE se discute un caso de alguna complejidad en una clase de nuestro programa Master para graduados universitarios, cualquier profesor es capaz de distinguir, con una sola intervención de cualquier estudiante, si ese estudiante tiene o no cierta experiencia en trabajos de alguna responsabilidad en la empresa. Incluso en el caso de personas con años de trabajo en empresas, es muy fácil distinguir, cuando tratan de enfocar un caso, si han tenido auténtica experiencia directiva, o si sus funciones han sido de naturaleza puramente técnica, de apoyo o staff.

Para quien tiene ese conocimiento —desarrollado por su familiaridad con los procesos de decisión que tienen lugar en las empresas—, si es además una persona con inquietud intelectual y formación cultural, es

inmediatamente evidente la necesidad de planteamientos filosóficos rigurosos a fin de entender lo que ocurre en el seno de las empresas.

Sirva como botón de muestra lo que Chester Barnard —uno de los teóricos más destacados en el campo de la teoría de las organizaciones, que fué también durante muchos años director de grandes empresas— escribía hace ahora cincuenta años:

“Me ha sido imposible avanzar en el estudio de las organizaciones o en el de la actuación de las personas en el seno de una organización, sin enfrentarme con algunas cuestiones de fondo como las siguientes: ¿Qué es un individuo? ¿Qué queremos decir al utilizar la palabra ‘persona’? ¿Hasta qué punto tienen las personas el poder de elección o la libertad de elegir?. La tentación es evitar ese tipo de cuestiones tan difíciles de contestar, dejando que sigan tratando con ellas los filósofos y los científicos, que aún siguen sin ponerse de acuerdo después de siglos de discusión. Se da uno cuenta rápidamente, sin embargo, que, aunque tratemos de evitar dar una respuesta definitiva a tales preguntas, no podemos evitar enfrentarnos con ellas. Las estamos contestando siempre, aunque sea de modo implícito, al formular cualquier aseveración sobre la actuación de las personas; y, lo que es aún más importante, todo el mundo —y especialmente los líderes, directores y ejecutivos— actúa sobre la base de supuestos o actitudes fundamentales que suponen, a su vez, que ya han dado una respuesta a aquellas cuestiones, aunque sólo raras veces son conscientes de ello”.

Gran parte de la falta de entendimiento del mundo de los negocios es debida a una confusión que se produce fácilmente en quien carece de familiaridad con los procesos vitales que se dan en las empresas. Se suele confundir, en estos casos, el enten-

dimiento de en qué consiste un negocio —comprar barato y vender caro—, con el entender en qué consiste y como opera una empresa, aunque esa empresa se dedique a hacer negocios. Es decir, los negocios son algo que las empresas hacen, pero, para poder hacerlos, han de ser una realidad —un “sujeto”— capaz de realizar ciertas operaciones que, cuando se realizan de modo adecuado, producen ese resultado que llamamos “buen negocio”. Ese “sujeto” que opera es, en el caso de las empresas, una organización formada por seres humanos.

Las empresas son, en definitiva, organizaciones humanas cuya actividad consiste en generar riqueza material. El signo de que la están generando es, precisamente, que lo que producen vale más que lo que consumen para poder producirlo. Por eso normalmente podrán “hacer un negocio”, es decir, venderlo a un precio superior a lo que tienen que pagar por lo que consumen al producir.

Que el resultado del actuar de las empresas tengan un sentido económico —generación de riqueza material—, es fuente también de otra confusión bastante extendida. Esa confusión consiste en pensar que, puesto que la ciencia económica es la que analiza los procesos de producción y distribución de la riqueza material, las empresas —actores de ese proceso— pueden ser entendidas usando tan sólo las categorías y conceptos de la ciencia económica. Ese error sería equivalente al error que podría cometer quien pensase que, dado que la obra musical de Beethoven se expresa a través de sonidos, el mejor modo de entenderla sería el estudio de esa parte de la Física que es la Acústica.

Tal vez sea interesante reproducir también lo que nos dice el autor antes citado —Chester Barnard— al

respecto:

“Aunque aprendí relativamente pronto a actuar con eficacia en las organizaciones, no comencé a entender lo que en ellas ocurre, ni la actuación de las personas dentro de ellas, hasta mucho más tarde: cuando tomé conciencia de que las teorías económicas y los intereses económicos jugaban un papel efectivamente indispensable pero secundario. Y quiero afirmar de modo específico que esto vale no tan sólo para las organizaciones con objetivos extraeconómicos —como puedan serlo las de tipo educativo, político o religioso—, sino para las propias empresas de negocios. En estas últimas los motivos, intereses y procesos no-económicos —junto con los económicos— son también fundamento de la actuación de las personas, tanto al nivel de los consejos de administración como al de los operarios de mínimo nivel profesional”.

El mundo de las organizaciones humanas —lo que ocurre dentro de esas organizaciones— es no sólo apasionante como tema de investigación, sino que es, también, extraordinariamente difícil. De hecho, tan sólo podremos entenderlo en la medida en que vayamos entendiendo al propio ser humano: cómo actúa, qué le mueve a actuar, qué consecuencias tiene su acción, tanto en el exterior —respecto a los otros— como en su propio interior. Antropología, Ética, Psicología, Sociología, Economía, sin olvidar la Lógica tanto material como formal y las propias Matemáticas o la Cibernética tienen mucho que aportar en esa investigación.

De las propias Escuelas más directamente preocupadas con ése tipo de organizaciones humanas que son las empresas —las Escuelas de Dirección de Empresas,— ha ido surgiendo paulatinamente un intento

de desarrollo teórico interdisciplinar, es decir, apoyado simultáneamente en varias ciencias, que recibe el nombre de Teoría de la Organización. Empezó siendo algo muy técnico, allá por los años veinte, tratando de encontrar modos y maneras de organizar actividades humanas con el fin de conseguir una mayor **eficacia técnica**, un uso más económico de los recursos escasos.

Bien pronto se hizo patente que las variables más determinantes de la propia eficiencia técnica, de lo que frecuentemente se denomina **productividad**, no eran variables técnicas: eran variables humanas. Eran ese tipo de realidades que llamamos conocimientos, habilidades, motivos y motivaciones humanas. El gran problema de las organizaciones comienza a formularse como el problema de conseguir sintetizar la **eficiencia técnica** —el que las cosas se hagan correctamente—, con la **eficiencia humana** —que los seres humanos se desarrollen como tales seres humanos al hacerlas—. Las relaciones entre ambas eficiencias es claro que existen y operan, pero las dificultades para teorizar sobre ellas son muy grandes. Los hombres de acción —los directivos— son cada vez más conscientes de esas relaciones. Por eso tan frecuente que manifiesten su conficción acerca de lo importantes que son los comportamientos éticos —comportamientos que determinan la eficiencia humana de una organización—, para el buen funcionamiento de esa organización en el plano de la eficiencia técnica. La explicación de porqué son tan importantes, es decir, las teorías acerca de como los valores éticos influyen y determinan los procesos de decisión en las organizaciones, y las consecuencias de esa influencia tanto en la eficiencia técnica como en la eficiencia humana de la organización, sigue siendo el tema más importante de

investigación en Teoría de la Organización.

Los avances en esos análisis teóricos —eso cada día es más evidente—, dependen de nuestra capacidad para desarrollar análisis rigurosos, de carácter netamente filosófico, acerca de esas realidades que son las organizaciones humanas. y lo que es también evidente, es que no sabremos mejorar los procesos de dirección —de gobierno— de esas organizaciones si no avanzamos en la Teoría de la Organización.

Para vislumbrar cuales son las razones que apoyan esas evidencias, basta con reflexionar un poco sobre el tipo de problemas con los que nos hemos de enfrentar al intentar explicar el comportamiento de las organizaciones. Todos ellos tienen su origen en una cuestión fundamental: Las organizaciones organizan —valga la redundancia— acciones humanas. Pero las acciones humanas son el resultado de las decisiones que toman los seres humanos.

Para poder explicar la acción es, pues, preciso conocer las causas que determinan que una persona decida ejecutar una acción concreta en lugar de otra diferente. Teorizar sobre la acción, significa teorizar sobre los motivos que impulsan al ser humano a actuar, sobre la influencia del conocimiento en la decisión, sobre la interconexión entre el querer y el actuar de las personas, sobre la influencia del entorno en las decisiones de una persona etc. etc.

Pero, al mismo tiempo, todas esas cuestiones no pueden ser aisladas del contexto organizacional. Si queremos ayudar a que se gobiernen mejor las organizaciones, no podemos olvidar que pertenece a la esencia de la decisión directiva el decidir sobre la base de información incompleta, ni el hecho de que, al decidir, se está implícitamente suponiendo una respuesta a aquellas cuestiones.

Por otra parte sabemos que la carencia de información no es algo accidental: una ciencia que fuese capaz de predecir con absoluta certeza las decisiones humanas sería una “contradictio in terminis” (no es tan sólo la existencia de esa variable que llamamos “libertad” en el decisor lo que da fundamento a la imposibilidad; un sistema no libre pero que especifique su acción sobre la base de representaciones internas —contenidos de su memoria—, también es sujeto de comportamientos no predictibles en función de observables externos al sistema).

Este somero listado de problemas, pone de relieve parte de la temática sobre la que ha de edificarse una teoría de la acción humana capaz de servir de soporte a la teoría de las organizaciones humanas. La resolución de esos problemas supone avanzar en nuestra comprensión acerca de en qué consiste y cómo opera un ser humano —antropología filosófica—, qué le ocurre a ese ser humano según actúe de una manera u otra —ética filosófica—. Tan sólo sobre esa base pueden abordarse los problemas relativos a las interacciones entre seres humanos —sociología de las organizaciones—. Entonces, y sólo entonces, tiene sentido el intento de tratar cuestiones acerca de cómo las organizaciones modifican el entorno material para adaptarlo a las necesidades de las personas que constituyen la organización —economía de las organizaciones—.

Indudablemente, el pensamiento filosófico que tiene sus orígenes en Grecia, y particularmente el que se inició con Aristóteles, tiene mucho que aportar en cuanto a conocimientos acerca del ser humano, su modo de operar y lo que le ocurre al decidir —la genial teoría aristotélica acerca de las virtudes morales es, tal vez, la construcción más profunda que el entendimiento humano ha conce-

bido acerca de la estructura interna del propio ser humano—. Todo ello no es aún suficiente. El avance siguiendo esa línea de pensamiento es imperativo si queremos dar una solución a esos problemas con los que se encuentra la Teoría de la Organización.

La aportación de esa teoría se encuentra en el nuevo punto de vista que adopta. Un punto de vista que hace aquellos problemas más asequibles, al formularlos de una manera menos absoluta, pero mucho más realista, mucho más operativa. Un punto de vista que sitúa al conocimiento en el contexto de la acción, que mira al conocimiento como una realidad en el sujeto que le permite orientar la acción. Pero un punto de vista que mira a la acción —a la experiencia— como fuente de conocimientos. Un punto de vista cuyas categorías básicas son esencialmente dinámicas: los distintos aprendizajes que el ser humano alcanza al tomar decisiones, al actuar.

Ese punto de vista viene impuesto por la propia naturaleza del objeto de la teoría. El más somero intento de analizar las organizaciones, pone de relieve cómo las formas organizativas no son otra cosa que fórmulas abstractas de coordinación de acciones, que han ido siendo descubiertas por los hombres cuando se han esforzado por resolver problemas que necesitaban de la mutua cooperación para ser resueltos. Las formas de organizarse los seres humanos no son otra cosa que “aprendizaje cristalizado”.

El descubrimiento no ha sido algo fortuito, y es natural que haya venido impuesto a aquellos que trataban de teorizar sobre ese tipo concreto de organizaciones humanas que son las empresas de negocios. La gran revolución del siglo XX ha sido la revolución organizativa. La creación y desarrollo de formas complejas de orga-

nización, capaces de abordar la resolución de problemas tremendamente difíciles, problemas que, para su solución, requieren la cooperación de multitud de personas con las más variados talentos, es algo que hemos aprendido a hacer en este siglo. Las empresas de negocios han sido tan avanzadas en este movimiento que, casi cualquier otro tipo de organización que haya pretendido “organizarse mejor”, ha acudido a “modelos” tomados de las empresas. Los que hemos tenido la fortuna de trabajar en este campo de la elaboración científica, hemos tenido la misma suerte que un astrónomo al que facilitasen un telescopio con el que pudiese observar directamente estrellas que nunca hubiesen sido vistas con anterioridad.

Pienso que ya hemos tratado bastante con las aportaciones que la filosofía puede hacer a la hora de teorizar sobre el mundo de los negocios. También hemos podido vislumbrar que, para hacer esas aportaciones, la propia filosofía necesita desarrollarse. El argumento que hemos utilizado se soporta sobre el hecho de que esa teorización significa teorizar sobre las organizaciones humanas. Queda, pues, en pie la cuestión de si, aún aceptando que el estudio de las organizaciones humanas sea muy conveniente para la filosofía, no sería mejor que ésta dedicase sus esfuerzos a otros tipos más “nobles” de organizaciones, y no precisamente a las empresas de negocios. Vamos a tocar brevemente este tema en la segunda parte de nuestra exposición.

DESARROLLOS DE LA FILOSOFIA AL TEORIZAR SOBRE LA EMPRESA

El avance de la filosofía al acercarse a las realidades de las organi-

zaciones humanas —con el ánimo de entenderlas a fin de facilitar su buen gobierno—, es un hecho del que la historia ofrece múltiples ejemplos.

Es, incluso, difícil escapar de la impresión de que la filosofía nace en Grecia con el propósito de ayudar en el gobierno de la “polis”. Indudablemente, la relación entre “saber teórico” y “saber práctico”, no es una relación trivial. Lo único trivial sería el suponer que ambos saberes son idénticos —lo cual implicaría que ambos tienen la perfección que tan sólo se da cuando respectivamente se llaman omnisciencia y omnipotencia—, o que ambos son independientes —lo cual implicaría que alguno de ellos no tiene relación con la realidad—.

También es difícil evitar el pensamiento de que, cuando la filosofía se aleja demasiado de esta especie de vocación de ayuda para el buen gobierno de los seres humanos, se acaba convirtiendo en una especulación estéril con escasa conexión con los problemas reales de los hombres. Tal vez sea cierto que la filosofía no tenga como misión la resolución de ningún problema específico. El que así sea no implica, sin embargo, que no tenga la misión de garantizar el buen planteamiento —el planteamiento correcto y completo— de los problemas que agobian a los seres humanos.

Cuando la filosofía no tiene viva la inquietud de intentar ayudar la orientación de la acción práctica hacia los problemas que conviene abordar y resolver, ocurren normalmente dos cosas. La primera es que los saberes técnicos pierden toda guía, dedicándose entonces a resolver problemas incompletamente definidos, reducidos, parciales —mal planteados—, cuyas soluciones, al ser aplicadas, producen problemas aún peores que aquellos que tratan de resolver.

La segunda es que el saber filosófico se trivializa, y queda reducido o a una especie de arqueología —lo que dijo o dejó de decir algún filósofo antiguo—, o a la mera autocontemplación del proceso cognoscitivo mismo, tratando de encontrar la realidad en el conocimiento, en lugar de intentar orientar las experiencias de modo que éstas lleven al conocimiento a descubrir cada vez más realidad.

Es, pues, necesario, para el desarrollo del pensar filosófico, que la filosofía aborde, del modo riguroso que le es propio, aquellos problemas que afectan al ser humano en cada momento histórico. Y ha de abordarlos con el fin de poner de relieve —de descubrir— cuales son las raíces concretas del problema, qué aspectos concretos de la naturaleza humana están en juego, y qué aspectos del desarrollo de los seres humanos está en peligro si el problema no se resuelve bien.

Y es, a su vez, necesario que la filosofía avance en este sentido, porque la filosofía es el instrumento de que dispone el conocimiento humano a fin de evitar todo tipo de concepciones reductivas acerca de la realidad. Son esas concepciones precisamente las que producen el uso irresponsable de las soluciones técnicas, las que confunden la simple eliminación de los síntomas de un problema (generando en el proceso un problema aún más grave) con la resolución del problema real.

Se trata, en definitiva, de desarrollar nuestros conocimientos de tal manera que seamos capaces de aplicar soluciones técnicas eficientes pero que, al mismo tiempo, sean humanamente eficientes.

Pues bien, en ningún campo de la acción humana se dan criterios de eficiencia técnica tan afinados como en las empresas que operan en el

mundo de los negocios. Simultáneamente, en ningún otro campo de la acción humana es más fácil de investigar cuáles han de ser los criterios para que las decisiones sean también humanamente eficientes, así como los problemas ligados a la aplicación práctica de esos criterios. Aún hay más: también en las empresas es donde más fácilmente pueden ser observadas las relaciones entre ambas eficiencias, y el difícil proceso de aprendizaje que es necesario seguir para lograr sintetizarlas.

Por todo ello, no es arriesgado afirmar que el mundo de los negocios es la parcela de la realidad —de la acción humana— donde, en estos momentos, más fácilmente puede encontrar la filosofía aquellos conceptos cuyo descubrimiento es necesario si se quiere avanzar en la comprensión de la acción humana.

Es en ese mundo donde el filósofo puede adquirir unos hábitos de pensamiento que sean simultáneamente profundos y operativos, es decir, unos modos de razonar que no se limiten a afirmar grandes verdades, sino que incluyan todo el largo proceso a través del cual esas grandes verdades pueden llegar a influir en las decisiones concretas que configuran la realidad empírica.

Porque de lo que se trata es de encontrar a alguien capaz de pensar, por ejemplo, en cual es el proceso que ha de ser seguido para que se tenga presente como criterio de decisión el hecho de que el ser humano es un ser libre y responsable, a la hora de decidir sobre una campaña de publicidad o una política de dividendos. Porque el problema no es simplemente un problema de buena voluntad por parte del decisor. Aún suponiendo esa buena voluntad —sin ella sería insoluble—, el problema requiere una profundidad del pensamiento (de conocimientos para realizar la síntesis pru-

dencial necesaria para tomar la decisión) que estamos muy lejos de poseer. Si de algo podemos estar seguros acerca de los conocimientos necesarios para abordar ese tipo de cuestiones, es de que ni los conocimientos de un filósofo que no sepa de comercial o finanzas, ni los de un financiero o experto comercial que no sepa de filosofía, son suficientes para resolver el problema. Y si juntamos a una persona que sepa de una de esas cosas con otra persona que sepa del otro tema, lo único seguro es que cada una de ellas ni siquiera entenderá la parte del problema que le preocupa al otro.

Por lo menos para abrir brecha, para explorar el territorio y trazar los primeros mapas que permitan la colonización posterior con especialistas, necesitamos filósofos que conozcan bastante a fondo el dinamismo interno propio de los fenómenos que determinan la eficiencia técnica de las empresas. También cabría comenzar por el otro extremo: personas que conozcan a fondo esa dinámica, y que sean también capaces de razonar rigurosamente acerca de las realidades últimas objeto del pensar filosófico.

Por todo lo dicho, me atrevo a terminar afirmando que, en línea con la más pura tradición filosófica, si la auténtica filosofía —aquella que hunde sus raíces en Aristóteles— quiere volver a desempeñar el papel que está llamada a desempeñar —orientadora de todos los demás saberes—, en estos momentos históricos su primera tarea ha de ser la de intentar entender esa realidad que son las empresas de negocios. La prueba de que están siendo entendidas vendrá dada por la ayuda que la filosofía preste a aquellos que las gobiernan para que las gobiernen bien, es decir, las gobiernen de modo humanamente eficiente, pero atendiendo siempre a los límites que la

eficiencia técnica impone a la propia supervivencia de la empresa. Si, por ignorar las demandas que la eficiencia técnica impone en la operación de las empresas —por falta de realismo, en definitiva—, se limitase a producir discursos abstractos sobre la necesidad de tener presente la eficiencia humana, lo más que podría

conseguir es la simpatía que suele generar un predicador humanista por parte de aquellos que participan de sus ideales. Lo que nunca alcanzaría es el respeto que inspira la autoridad basada en ese conocimiento profundo y operativo —realista— que es la sabiduría.