

# BIBLIOGRAFIA

## SINTESIS BIBLIOGRAFICA

### LA FORMACION DEL LIDER 1980

65.012.4:658.386

Resumen del libro del mismo título, de JOSEPH BASILE. Editado por Euroamérica, S. A. Madrid, 1970, 232. pp.

#### Los nuevos dirigentes

«Mis cuadros se componen de técnicas excelentes, pero a medida que dichos cuadros ascienden en jerarquía necesito *algo más* que técnica y, hoy por hoy, ese *algo más* no lo tienen... Cuando ingresé, joven ingeniero, hace veinticinco años, en la compañía, ejercitaba un 85 por 100 de técnica. Hoy, el 85 por 100 de mi actividad exige ese *algo más* que, probablemente, vosotros denomináis cultura.» Esta declaración, hace algunos años por Raymond Pailoux, director general de IBM en

Francia, pudiera parecer exagerada; pero hoy no lo es.

En otro tiempo, un dirigente daba su plena medida si conocía a fondo los engranajes de su empresa y las reglas de su profesión; no tenía necesidad de *salir de su especialidad*. Pero he aquí que el orden antiguo de cosas se ha transformado. Ciencias y técnicas, en pleno desarrollo, transforman a ojos vistas todas las actividades humanas. A fuerza de perfeccionarse las disciplinas más extrañas entre sí—física, química, biología, electrónica, bioquímica y psicotecnia—llegan a converger

en puntos donde se encuentran y completan mutuamente, aunándose así para revolucionar incluso aquellas profesiones de mayor rai-gambre y solera.

Como todas las economías son solidarias, cada profesión sufre la repercusión de los cambios ocurridos en otra. Sólo una certidumbre permanece: esta explosión en cadena, desatada por las ciencias, no ha hecho más que empezar, porque, como dijo Oppenheimer, el número actual de sabios trabajando en los laboratorios diseminados por todo el mundo supera el total de todos los investigadores que han vivido desde el comienzo de los tiempos hasta nuestros días.

Hoy no sólo los materiales, los procesos y los acontecimientos cambian. También los hombres, desde la base hasta la cima de la jerarquía social, han evolucionado. Y, en la sociedad que surge ante nuestra mirada, los dirigentes tienen que estar convencidos de que incluso el fin de la empresa evoluciona. A la noción antigua de beneficio se añade ahora la preocupación por el bienestar social.

¿Qué cualidades serán, pues, necesarias a los dirigentes para poder sostener las riendas de sus empresas en este tiempo que se avecina, en que Europa dará su batalla decisiva? La respuesta parece ser esta: hay que *formar los dirigentes y sus cuadros mediante una cultura general profunda*

y viva. Y esto es aplicable no sólo a los jefes de empresa, sino también a toda persona llamada a mandar o que sea responsable del comportamiento de terceros. Pero, en realidad, ¿qué entendemos por cultura? *Cultura general es la formación armónica adquirida mediante el triple esfuerzo de informaciones, acciones y meditaciones con vista al desarrollo equilibrado de sí mismo y de la sociedad.*

La cultura general, pues, es una síntesis de esfuerzos a base de un equilibrio de juicio, de voluntad y de vida interior. Pero este triple esfuerzo intelectual, dinámico y moral no podrá limitarse a la promoción o a la satisfacción del dirigente, sino que deberá servir a un fin último: el beneficio de la colectividad. La mayoría de los dirigentes actuales raramente evoca la triple armonía en el campo del conocimiento, del comportamiento y de la *psique*. Acaparado por una técnica espectacular y cada vez más enervante, sorprendido por la gravedad y delicadeza de su tarea, el jefe de nuestro tiempo mantiene a duras penas la unidad de sus fuerzas: la de la inteligencia, la de la acción y la de la interioridad. Por tanto, sólo una cultura total y equilibrada le dotaría de esa filosofía constructiva que, impulsada por la relación entre el hecho concreto y la especialidad, es capaz de percibir la representación de los conjuntos al mismo tiempo que la unión de las partes.

## PRIMERA PARTE

## EFECTOS DE LA CULTURA SOBRE LA EFICIENCIA DE LOS DIRIGENTES. RIQUEZA DE PENSAMIENTO

Los filósofos descubren leyes generales de validez universal que no pueden ignorarse si se pretenden comprender mejor, prever mejor y, por consiguiente, dirigir mejor. Pasemos revista a estas leyes de constancia universal.

## A) Leyes de constancia universal

Entre las leyes eternas, cuyo estudio y práctica pueden conferir a la inteligencia, energía y rendimiento, veamos las que son más adecuadas para las preocupaciones del hombre destinado al mando.

## 1. RECIPROCIDAD ENTRE ACCIÓN Y CONTEMPLACIÓN

Sabemos que una acción es tanto más eficaz cuanto más meditada haya sido, pero se ignora con frecuencia que la contemplación es a su vez tanto más profunda y fructífera cuando va precedida de una actividad intensa. Las dos se potencian recíprocamente. Maurice Blondel escribió: «Sin desestimar que el pensamiento ilumina a la acción, es la acción, sobre todo, la que ilumina el pensamiento y garantiza la sinceridad intelectual.» Dirigir con equilibrio y eficacia exige una sucesión regular de períodos de acción y períodos de meditación. Por eso, Bergson aconsejaba el

obrar como hombre de pensamiento y pensar como hombre de acción.

La perfección armónica de la personalidad se consigue con el ejercicio alterno de la acción y del pensamiento reflexivo. Una tendencia pronunciada en exceso de las dos alternativas condenaría al dirigente a perder el sentido de la realidad o a privarse de luces excelsas. Por eso ponen de manifiesto la autoridad y el valor del maestro el ritmo de su dialéctica entre el *pensar* y el *obrar* y la maduración serena de sus decisiones que, expresadas con autoridad, se prolongan, retirándose de nuevo a la reflexión.

La meditación y la acción se ayudan mutuamente. Si la una da sentido de las proporciones, la otra conquista posiciones y aporta un suplemento de vitalidad. Las dos juntas estimulan la voluntad; pero mientras la primera se remonta a los principios, mide los riesgos e intuye los períodos, la segunda proporciona la alegría de regir los acontecimientos.

## 2. PODER DEL DESAPASIONAMIENTO

Otra cualidad que confiere la cultura es el desapasionamiento. Esta cualidad admirable se desarrolla en el que se acostumbra a juzgar sin vehemencia y a aceptar los hechos con serenidad. Dominar la irritación y la terquedad requiere un entrenamiento parecido al de la equitación, en la que es necesario adaptarse a la marcha del caballo; saber abandonarse a *socaire de los acontecimientos*, pero con un buen cono-

cimiento y una técnica experimentada.

Un jefe, ocupado en un sinfín de asuntos, debe adquirir esa disposición de espíritu sereno que mueve a considerar siempre las cosas desde arriba; sentirá íntimamente así que su cargo es una donación de su ser: el éxito le llegará por añadidura. Es en el desapasionamiento donde se encuentra la nobleza, y la recompensa viene siempre cuando menos se espera. Precisamente es esta actitud de desapasionamiento habitual del hombre acostumbrado a la reflexión la que le da clarividencia y tino en la apreciación de los acontecimientos.

La cultura enseña la calma y la eficacia al hacer comprender mejor que el esfuerzo en sí recompensa el efecto buscado. El jefe *se yergue por encima de su obra* ha dicho Etienne Pascal. Es dueño de sí mismo y espera su hora con paciencia. Mediante el ejercicio constante de su voluntad, el dirigente está llamado a dominar sus primeros impulsos por la consideración desapasionada del bien común.

Vivir intensamente y sin prisa, sentirse bien centrado sobre el eje de su conciencia, saberse capaz de mantener sus propósitos y renunciar a lo fácil, es el estilo del verdadero hombre de acción y los signos precursores de su éxito.

### 3. DIALÉCTICAS Y SÍNTESIS

Todo progresa, tanto en las cosas como en los espíritus, por contradicciones que se resuelven

siempre en síntesis, de donde surgen nuevas contraposiciones. El progreso dialéctico es, por consiguiente, «ese desarrollo que hace pasar el ser de un estado relativamente pobre y abstracto a un estado más rico y concreto. Cada idea lleva en sí misma su propia negación, que la hace convertirse en otra idea que se niega a sí misma. Podemos entonces comprender cómo estas dos ideas no son más que instantes de una tercera que contiene las dos primeras, elevándolas a una unidad superior» (R. Surreau).

Esta ley general puede enriquecer la óptica del dirigente: la habitúa a ver los acontecimientos como procesos dialécticos y a esperar reconciliaciones convergentes.

La más potente sociedad industrial del mundo, la General Motors Co., tiene reputación de elevar a la presidencia *chairmen* de tipos contrapuestos y siempre más universales. Al teórico frío sucede un jefe impetuoso, verdadero verdugo para sus secretarías; después viene infaliblemente un genio de la síntesis y del equilibrio; por otra parte, el hombre llamado a gobernar a otros cualquiera que sea su importancia, adquiere más sangre fría ante un revés si posee el *talante dialéctico* y siensa que cualquier dificultad es preludio obligado de un futuro desarrollo sintético.

Si se observa la política de ciertas instituciones seculares, se advierte cómo su alta dirección obedece también a estas leyes alternativas seguidas de síntesis. En definitiva, como observó Herácli-

*to: los opuestos cooperan y de la diversidad procede la armonía más bella.*

#### 4. CICLOS GENERALIZADOS

Ningún hombre de negocios experimentado habrá dejado de experimentar cierta constancia en el ritmo de los acontecimientos: las dificultades de un día anuncian el éxito inesperado del mañana. Un examen cuidadoso de esta reciprocidad universal nos lleva a la teoría de los ciclos: esos retornos periódicos observados tanto en la historia como en la biología y en economía política.

Más bien que de un eterno retorno al punto de partida se trata de un movimiento semejante al de la espiral que rodea una columna vertical: se gira siempre hacia el mismo lado, pero siempre hacia puntos helicoidales más elevados. La tercera fase, la de síntesis, al estar en oposición con la segunda, opuesta a su vez con la precedente debe, en consecuencia, concordar con la primera y guardar analogías con ella, pero le supera porque su periplo la ha enriquecido con los elementos nuevos asimilables de la segunda.

Este proceso de desarrollo continuo, al cual obedece todo conjunto organizado, constituye una fuente de reflexiones fructíferas para todo hombre responsable.

Contra lo que podría pensarse, la aceleración actual del progreso técnico apenas modifica la constancia de las leyes cíclicas en el campo de la economía, de la historia, de la política, etc. Sin duda, habrá que buscar la causa

en la perennidad de la naturaleza humana... El hombre, con sus instintos y con sus pasiones básicas, es un elemento estable que imprime su sello de invariabilidad a las transformaciones del cuerpo social.

El dirigente, solicitado y distraído por mil detalles, y que a pesar de eso tiene que prever a larga fecha, tendrá el sentido del orden si tiene en cuenta las constantes y ejes cíclicos. Desde el momento en que un hombre intuye que todo se relaciona y que las leyes, sin calcarse, se corresponden en un latido de analogías, puede decirse que empieza a ascender los escalones de la sabiduría.

#### 5. ENTROPÍA Y NEGAENTROPÍA

En el transcurso de su evolución, la sociedad tiende a restringir progresivamente la libertad individual de los dirigentes, cualquiera que sea su nivel.

En la era de las concentraciones industriales, cada jefe de empresa tiene que rendir cuentas ante un número mayor de autoridades: al responsable del plan nacional, a la autoridad del Mercado Común, al sindicato patronal, al sindicato obrero, y a otros muchos. Es un fenómeno natural, ya que, a medida que crecen y se superponen las organizaciones, el orden exige y justifica las jerarquías. En cualquier caso, la integración en unidades más importantes restringe la independencia primitiva.

Esta, lógicamente, deriva hacia situaciones cada vez menos libres, se integra en una ley universal

que engloba absolutamente todos los fenómenos terrestres, desde el estado físico de los átomos hasta las formas superiores de la vida social. Pero esta ley general tiene dos caras, que se equilibran recíprocamente y de la que se derivan compensaciones que interesan desde el dirigente al jefe superior.

Los científicos la llaman *ley de entropía-negaentropía*. Primer aspecto: la ley rige todas las fuerzas materiales y la vida física, llevándolas progresivamente hacia una disminución de libertad y hacia la muerte. Un organismo social sigue en su evolución la misma curva fatal. Afortunadamente, frente a esa lenta degradación del potencial y de la libertad exterior, en un sentido contrario y como compensación, nace y crece el reino del espíritu y de la libertad interior: es el segundo aspecto de la ley. Un enriquecimiento constante de posibilidades creadoras y de poderes inesperados vienen a contrarrestar en el mundo la pérdida progresiva de todas las libertades físicas. Una negaentropía de orden superior, tendencia y medida de la elevación hacia el espíritu y hacia el conocimiento, consigue compensar en todo el universo la usura inexorable y continua representada por la entropía.

En este sentido de la evolución, y obedeciendo a la gran ley que acabamos de atisbar, los jefes modernos ganan en continuas oportunidades de iniciativa, creación y riqueza de vida interior (negaentropía) lo que pierden gradualmente en libertades exterior-

res y en la sumisión a condiciones nuevas (entropía).

El *manager* de los próximos años no tendrá seguramente ni la fortuna personal ni la omnipotencia del patrono anterior a 1944, pero su actuación será más innovadora y sus creaciones más resonantes. La situación del hombre llamado a ejercer autoridad está expresada en esta frase de Bertrand Russell: «La libertad verdadera aumenta con la creación y disminuye con la posesión». De esta forma, el crecimiento de las posibilidades humanas revela la juventud de espíritu del mundo; el enriquecimiento de su conciencia contrapesa el continuo desgaste de las energías materiales. Parece que un plano se libera cuando otro se somete.

## 6. TEORÍA DE LAS COMUNICACIONES

Son las *comunicaciones* de signos y de informaciones las que dan vida a las agrupaciones, y cuanto más fácil sea la transmisión será más vital y fecundo su desarrollo. Se comprende así por qué el estudio de los circuitos y esquemas de comunicación tiene tanta importancia para esos grupos complejos que forman una empresa o bien una comunidad de administrados.

Incluso los dispositivos de comunicación más diestramente elaborados pueden resultar ineficaces por el simple hecho de darse un *bloqueo* en cualquier punto (tal sería una orden mal interpretada sin que la dirección lo sospechase), o si se encuentra desequilibrado el dispositivo de ida y vuel-

ta (un canal de información más difícil de recorrer de abajo arriba que de arriba abajo en la escala jerárquica); o, finalmente, si existe un defecto de *nivelación* (un superior intolerante o alérgico a ciertas informaciones que le da su subordinado o un clima de antipatía entre los comunicantes).

Además del problema de la correcta fluidez de las comunicaciones hay que tener en cuenta su coste. Comunicaciones intrascendentes, con frecuencia y a bajo precio, y habrá que renunciar a veces a otras más importantes si se considera que su transmisión es demasiado difícil o costosa.

Desde el momento en que se consideran compromisos o dosificaciones equilibrados se siente la necesidad de una técnica analítica, y es precisamente la *teoría estructural de las comunicaciones* una de las ciencias nuevas recién nacidas, que viene a enriquecer la cultura necesaria al dirigente de nuestro tiempo.

## 7. IMAGINACIÓN CREADORA

Por su sensibilidad a las órdenes, equilibrios y estructuras, el hombre culto se halla mejor preparado que los demás para valorar los acontecimientos y los hombres según su importancia. Al comprender mejor las cosas, las sitúa más atinadamente en su contexto, pues la apreciación de las relaciones es la esencia misma de la cultura.

Pero importa, ante todo, que el juicio disponga del mayor núme-

ro posible de elementos comparativos. Además de la máxima información, necesita *imaginar* los casos posibles e imposibles y representarse también en lo inédito. El patrón debe hacer un esfuerzo de *imaginación* en todos los sentidos y urgir de sus colaboradores esta misma disciplina creadora.

Desgraciadamente, la formación actual europea, media y universitaria, apenas enseña ese ejercicio tan necesario. En los planes de estudio, los programas de *creatividad* pura son relegados para dar paso a una erudición que ahoga muy a menudo la imaginación. No ocurre lo mismo en los Estados Unidos, donde la mayoría de las universidades y de las escuelas superiores orientan sus disciplinas hacia el desarrollo del pensamiento creador, de la imaginación constructiva e incluso del *brainstorming*.

El espíritu tiende por naturaleza a la rutina y, en cambio, la imaginación es fuente de progreso. En un futuro no lejano tenderá incluso a valer más para una nación que sus recursos naturales; un país superará a otros en la medida que cuente entre sus habitantes más cerebros imaginativos.

¿Cuál es el ideal? Pensar a la vez con *profundidad* y *exactitud*. Asocian instintivamente multiplicidad de conceptos para desmenuzarlos inmediatamente y ordenarlos en graduación acertada. En resumen: la cultura soberana es, ante todo, poder de imaginar y luego de distinguir y elegir para unificar al fin.

## B) Indicios del futuro

Acabamos de pasar revista a algunas leyes generales que cualquier persona culta debe conocer. Veamos ahora cuáles son las grandes corrientes modernas que no puede ignorar si no quiere perder contacto con las realidades dinámicas de hoy.

### 1. CIBERNÉTICA Y AUTOMATIZACIÓN

La máquina, al sustituir los músculos del hombre, provocó la primera revolución industrial, y es de nuevo ella la que prepara una segunda conmoción al liberar esta vez su cerebro. La gran aventura de los veinte años venideros se deberá, sin duda, al progreso de la cibernética, de la automatización y de la ciencia de la información.

Si la primera revolución cambió por completo las antiguas costumbres, la segunda transformará en verdad la faz de la tierra. Los dirigentes, antes que nadie, sienten ya la angustia de un dramático deslizamiento; sólo el equilibrio que proporciona la cultura podrá sarvarlos del vértigo. Entre las *máquinas intelectuales*, la primera fue la *máquina de calcular*, y actualmente asistimos al nacimiento de las *máquinas de decisiones*, impropriamente denominada *máquina de pensar*; éstas son hijas de las primeras.

Los peligros están a la vista. Si las máquinas sirven para tomar decisiones, si sus respuestas dictan los órdenes a nuestros subordinados, si las sentencias de los circuitos cibernéticos dirigen equipos

enteros... La regla del dirigente queda reducida a lo inevitable. ¿Qué queda por hacer? Dominar el trabajo de la máquina y ser capaces de añadir coeficientes humanos a los resultados de las programaciones. La máquina, al encargarse de todos los trabajos de automatización, obligará al hombre a elevarse por encima de su rutina y a diferenciarse de ella explorando nuevos horizontes. En consecuencia, el hombre necesitará más espíritu creador, mayor sentido moral, más personalidad, mayor dinamismo, más sentimiento; en una palabra, mayor grado de cultura. Y, en definitiva, no hay que olvidar que cuanto más hombre es el hombre (es decir, cuanto más culto), más domina la máquina y mejor ésta le servirá.

### 2. LA CIVILIZACIÓN DEL OCIO

En nuestra época, caracterizada por técnicas cada vez más eficaces y automatizadas, va decreciendo el tiempo consagrado al trabajo manual. En contraste con el trabajo manual, la importancia de las prestaciones de los *managers* y de los cuadros directivos no ha variado apenas; pero todo parece indicar que las máquinas electrónicas vendrán a aliviarles también para facilitar sus cargas directivas. Los *almacenes de memoria*, las estadísticas y su tratamiento automático por combinaciones inmediatas procuran los elementos necesarios a la labor de dirección.

La automatización concederá al dirigente, tras liberarle de ocupaciones inferiores, mayor disponibilidad para las tareas de imagi-



nación e influencia; pero, además, y sobre todo, le otorgará una mayor posibilidad para disfrutar del ocio inteligente, formativo y ennobecedor, entendiendo por ocio *cualquier actividad libre que forma y eleva*, para distinguirlo del simple descanso, juegos y deportes, que no interesan a la cultura más que por las ventajas que suponen en el terreno de su recuperación nerviosa.

### 3. REFORMA DE LA EMPRESA Y ECONOMÍA NUEVA

Es curioso comprobar cómo hombres de negocios, por otra parte muy precavidos, se preocupan poco de la evolución de la economía política y de sus repercusiones sobre el porvenir de sus propias empresas.

Estas leyes, sin embargo, condicionan al desarrollo o al éxito de sus operaciones. Estando las empresas cada vez más afectadas por el plan de la economía nacional, es evidente la conveniencia de que los responsables sepan cómo funciona el mecanismo institucional. No hay cosa más peligrosa que el desinterés político del dirigente.

¿Qué presenciamos hoy? Los *managers* toman progresivamente en sus manos las riendas del mando, reservadas hasta ahora al capital y a los consejos de administración. Nunca los cargos y las responsabilidades de los cuadros superiores han sido tan importantes como en el momento actual. Pero la verdadera revolución consiste en que el director no es solamente el *factor de rentabilidad* de un negocio privado, sino más

bien el responsable de una institución de interés general.

La promoción que convierte al *manager* en responsable de una ascensión colectiva, le hace asumir nuevos deberes intelectuales y humanos. Su mando deberá perseguir una doble finalidad en la empresa: la finalidad interna (el bien común de los hombres que la componen) y la finalidad externa (el bien general de una comunidad más amplia, como la región, la nación o el mundo). Empresa modelo es la que se esfuerza por conciliar estos dos fines; es por este doble propósito por el que se medirá desde ahora la *eficacia* y no solamente por el beneficio.

Aquí se inserta el problema de la *participación*, por la que el jefe ha de admitir que circule por todas las escalas de su empresa un espíritu de diálogo entre dignidad y libertad recíprocas. Un empleado informado y consultado seriamente, a escala de su nivel, adquiere conciencia y seguridad en sí mismo. Permitirle reflexionar, expresarse y comportarse como persona responsable es engrandecerlo.

### 4. PROSPECTIVA

Es difícil imaginar los cambios de mentalidad y de actitud que serán necesarios a los cargos directivos. Hasta ahora éstos se apoyaban casi siempre en su propia experiencia y en la de los demás, es decir, en el pasado. Sus razonamientos se basaban ya en precedentes, ya en analogías del presente con el pasado, ya en posi-

bles extrapolaciones de la curva evolutiva anterior.

Estos procedimientos, por prudentes que sean, corren el riesgo de resultar ineficaces en el mundo explosivo que vivimos. Mientras que los jefes han dispuesto siempre de tiempo para estudiar los problemas que se les presentaban, tendrán muy pronto que *resolver rápidamente lo nuevo* que les presenta un mundo en creciente aceleración. Todo el arte consistirá en aplicar la técnica de la previsión.

Para solventar esta preocupación, surgida del hecho de que los acontecimientos se suceden cada vez más de prisa, Gaston Berger ideó el método de la prospectiva. «La razón de nuestros actos—dice—está ante nosotros.» La prospectiva prohíbe avanzar a tropezones mirando el pasado. Quiere investigar nuevas estructuras, esquemas imaginativos inéditos, sabiendo que los acontecimientos no están ya sometidos al *fatum* antiguo, sino que pueden ser doblegados por nuestras voluntades concertadas. La prospectiva pretende que a medida que el porvenir se libera de sus tentáculos, los hechos se tornan más maleables y los acontecimientos más fáciles de influenciar.

Sobre los terrenos movedizos del porvenir, no cabe al hombre sino apoyarse sobre factores externos, como son su fuerza de reflexión, de asociación y de su voluntad de adaptación. Por eso ha establecido desde ahora esos enlaces donde vienen a concertarse sabios venidos de los horizontes más diversos para colaborar en la elevación

humana. En ellos, filósofos trabajan con sociólogos, psicólogos, economistas, estadísticos, biólogos, matemáticos e ingenieros. Para afrontar la gran aventura, y por primera vez, técnicos de disciplinas distintas, encerrados habitualmente en sus laboratorios, se disponen a asociar sus conocimientos, métodos y esfuerzos.

##### 5. EL PENSAMIENTO DE TEILHARD DE CHARDIN

Este mundo que se precipita en su futuro formula dos cuestiones: «¿Qué es lo que nos espera? ¿Qué debemos hacer?» Respuestas satisfactorias las brinda el pensamiento del padre Teilhard de Chardin. Ningún dirigente puede ignorarlas si quiere obrar con discernimiento y fortuna.

La concepción teilhardiana, por su lógica y por su universalidad, encuentra aplicación en todos los dominios, desde el humilde trabajo diario hasta los grandes problemas internacionales de regímenes y de razas. Por ello, el dirigente que ejerza su autoridad en cualquier grado servirá al progreso de la Tierra en la medida que esté impregnado de esta elevada visión de la condición humana defendida por el sabio jesuita francés.

##### 6. ESTÉTICA INDUSTRIAL

La emoción estética es una necesidad inherente a la naturaleza humana. Por desgracia, el *manager* lo ignora con frecuencia. La uniformidad industrial irreflexiva

ha tenido como consecuencia la proliferación de objetos vulgares y ha ahogado la sensibilidad estética; su avaricia ha contribuido, sin duda, a generalizar la fealdad y a engendrar la tristeza.

El sentido estético, como el moral, indica el grado de salud de una civilización. El ambiente creado por la presencia y utilización de objetos bellos constituye un elemento no despreciable de elevación moral de los propios dirigentes y, como consecuencia, de la sociedad que ellos marcan con su impronta. De aquí se desprende la gran importancia del movimiento moderno de estética industrial, que va a transformar nuestro estilo de vida e incluso influirá en nuestro concepto de las cosas.

Esta nueva corriente de ideas y realizaciones, conocida por el término inglés *industrial desing*, tiende a tolerar sólo a la industria la producción de objetos de calidad irreprochable bajo el aspecto del buen gusto y del sentido estético, *gracias a una lograda fusión de la función del producto y del aspecto exterior que la sugiere.*

El dirigente, convencido de la eficacia de la estética industrial, tendrá que incluir en su programa todos los elementos favorecedores de las realizaciones estéticas. Se preocupará de estas exigencias nuevas, y si las descuida, la competencia le obligará a rectificar. Habrá de prestar su atención creciente a las nociones de ritmo, de líneas y proporciones, de equilibrio y armonías estruc-

turales como auxiliares de las sensibilidades fundamentales de la cultura.

### Enriquecimiento de la acción y del comportamiento

Si la formación general confiere al dirigente una mayor amplitud de espíritu, permitiéndole medir y comprender las ideas y los acontecimientos, influye también directamente sobre su estilo de vida, su acción y su modo de obrar.

#### 1. RESPONSABILIDAD ANTE LOS DEMÁS

La cultura general, que inicia en las visiones de conjunto y en las elevaciones humanas, predispone con toda naturalidad a considerar a los demás bajo una luz más cálida. Nos hace conscientes de este hecho importante: una civilización no alcanza su cima hasta que comprende la importancia de la responsabilidad ante los demás. Hasta que considera incluso esta responsabilidad como el fundamento de todo principio de autoridad. «La grandeza —leemos en *Terre des hommes*— es sentirse responsable. Responsable del destino de los hombres en función de su trabajo... Ser hombre es precisamente ser responsable.»

El dirigente culto acaba por rechazar cualquier forma de mediocridad; su comportamiento tiene estilo; los impulsos de su espíritu y de su corazón se advierten en toda su actividad y hasta en su silencio. Se desprende de su personalidad una distinción y

amabilidad tan naturales que contribuyen a reforzar su autoridad.

La cultura eleva, pero en el sentido de que permite una apertura hacia los demás para ayudarles a su desarrollo. Antiguamente, un hombre culto se limitaba al culto de las ideas puras; su actitud era inmóvil y contemplativa, con bastante indiferencia respecto a su influjo sobre sus contemporáneos. Pero hoy, sobre un planeta replegado donde todo es compromiso e interdependencia, las torres de marfil no pueden perdurar. El que sabe, trabaja para transmitir saber y obrar. Su razón de ser es dar, para enriquecer al prójimo y elevarse juntos. Escucha el oráculo de la sibila: «Lo que des a otro se te devolverá con creces. Entre tú y él se establecen cambios incesantes en los que nadie puede saber quién gana más.»

## 2. HUMILDAD DEL JEFE

La formación cultural, por la ecuanimidad y el sentido de la proporción que confiere, por su impulso, intelectual y su menosprecio de la mezquindad, coloca cada cosa en el lugar exacto de la escala de valores.

El que practica la humildad no se expone a supervalorarse; incluso si ha llegado a ministro, le hace sentir que no hay diferencias fundamentales entre sus empleados y él; que todo reside en una intencionalidad profunda, y que un obrero, padre de familia, puede obrar como un gran administrador, del mismo modo que un jefe

de Estado puede conducirse como un lacayo.

Entonces, ¿por qué y cómo esta humildad, que el jefe parece dispensar con tanta mayor facilidad cuanto mayor es su cultura, va a ayudarlo a ejercer su autoridad? La obligación moderna de la prospectiva nos proporciona la contestación, ya que aceptar los riesgos crecientes del mando de una sociedad en aceleración continua, no asustarse ante la posibilidad de fracasos tanto más numerosos cuanto los acontecimientos son más inéditos, aceptar los riesgos, hacer frente y *saber aceptar de antemano la facilidad de sus iniciativas*; he aquí lo que exige la nueva condición de dirigente, y que sólo la humanidad es capaz de admitir y fomentar.

Otro motivo más de humildad para el jefe de nuestro tiempo es la estructura biológica de la empresa moderna, como la designa Louis Armand. La organización de la sociedad que aparece no será ya de *tipo jerárquico*, sino de *tipo biológico*. Ya no se dirá, por tanto, nunca: «Yo mando en los inferiores y no obedezco más que al que está por encima de mí», sino más bien: «Soy nudo de una organización en el que convergen numerosas arterias, tanto de arriba como de abajo, y donde las prioridades provienen de movimientos variables y no de posiciones fijas.» Estos puntos neurálgicos de la dirección, donde se dan cita emisarios de orígenes y valores diversos, pero con la *única preocupación del bien común*, son motivos reales de ejercitar una nueva forma de humil-

dad. Se hará sentir con fuerza cómo la obra de los inferiores, de todo estrato inferior, determina en realidad la eficacia de la dirección, y cuánta consideración se debe a cualquier célula, sea cual sea su lugar en la empresa.

### 3. SENTIDO DE LO PROFUNDO DEL ESFUERZO

Aquel que eleva su pensamiento por encima de las apariencias cotidianas no considera el esfuerzo como un mal que hay que evitar, sino como un valor absoluto al que hay que dar su verdadero significado y su profunda ley.

El esfuerzo que se exige actualmente al director presenta a veces facetas inesperadas: hace falta más fuerza de voluntad en muchas ocasiones para imitar la actividad que para mantenerla a un ritmo endiablado. Para *guardar el equilibrio* en su gestión, el jefe tendrá que vencerse y delegar la mayor parte de sus atribuciones. El que no tiene este valor se vuelve minucioso, obstinado y maniático, todo lo contrario de un hombre culto. La delegación de poderes resulta completamente indispensable; gracias a ella el hombre llamado a dirigir tendrá tiempo de entrar dentro de sí mismo, para reflexionar sobre la naturaleza de las cosas y preparar su plan de acción para la evolución futura. Tendrá que renunciar del todo a ser más experto que sus subordinados en sus dominios respectivos, en los que debería dejarles iniciativa y decisión. En cambio, deberá consagrar sus es-

fuerzos personales, su poder creador y sus iniciativas a las cosas en que sólo domina el conjunto. En resumen, tendrá que aplicar estrictamente el principio de Lyautey: «Llevar a cabo su misión de jefe, que es coordinar, decidir y controlar; pero no hacer nada de lo que pueda ser hecho por un subordinado.»

En nuestros días, la fuerza del maestro se concentra en el *acto de decisión*, consistente en informarse, ponderar y decidir. Cuanto más se sube en la jerarquía, la decisión extiende más sobre el futuro su eficacia y más se tropieza con lo insólito. El tiempo se suma a estas dificultades, porque la tarea del jefe se hace cada vez más compleja, mientras la de la mayoría se simplifica. Pero es precisamente signo de predestinación el tener que fortalecerse a sí mismo a medida que adentra en su porvenir.

La autoridad hay que pagarla; si no, ese privilegio sería un favor, y es sólo su esfuerzo el que confiere nobleza. El ser más desheredado, desde el momento que tiende a superarse, pisa el umbral de la categoría de los héroes. Las desgracias del mundo son imputables en su mayoría a las buenas personas, indiferentes ante las responsabilidades e ignorantes del profundo sentido del esfuerzo.

### 4. EQUILIBRIO Y SERENIDAD

El dirigente se refugia a menudo en el agotamiento, huyendo así del reposo, que le obliga a dialogar consigo mismo. El carente de cultura se expone casi siempre

a aburrirse en la soledad, y por eso necesita la agitación y el ruido de la compañía.

La serenidad constituye la medida del verdadero valor del jefe, porque deriva de una cierta facultad de desapasionamiento, de cierta disposición interior que no depende de las circunstancias, sino que está íntimamente ligada a la fuerza del alma. Permite, además, dar al esfuerzo, al mismo tiempo que todo su vigor, un matiz altruista y una prudencia extraída de valores superiores que la dilatan. Aún más, la serenidad puede ser una de las condiciones del prestigio: el obrero más rudo siente, de modo confuso, pero indudable, el ascendiente del jefe sereno. Este sello de serenidad le impresiona; le gusta ver el espectáculo de un superior que se eleva por encima de su mando y de su obra.

Además, con la superabundancia de calma, la cultura parece incluso predisponer al optimismo. No es raro, por tanto, que el pesimismo esté *ligado a la falta de imaginación, a las medidas raquílicas y a las bajas aspiraciones*, afirma Jean Guittou. La alegría, a su vez, duplica la capacidad de obrar y parece seducir hasta los mismos acontecimientos.

## 5. APORTACIONES

### DE LA PSICOLOGÍA MODERNA

Muchos éxitos en los negocios y en la política parecen injustificados a primera vista. Nos preguntamos muchas veces cómo aquel hombre que se encuentra en la cima de los grupos impor-

tales ha podido suplantar a otros rivales más brillantes. Pero si observamos que en el transcurso de la lenta ascensión hacia el poder o las responsabilidades *son los otros* los que nos impulsan o rechazan, se comprende que la psicología despeje el camino hacia las cimas tanto como la inteligencia y la perseverancia.

Son muchos los esfuerzos neutralizados, perdidos, por el desconocimiento elemental de la psicología. Con el espíritu absorbido por la aceleración técnica, las complicaciones administrativas y los proplemas financieros, el jefe se expone a olvidar el factor esencial del éxito: la feliz complicidad de los demás hombres.

La dirección toma hoy un aspecto colegial, por lo cual la psicología del comportamiento y de las relaciones humanas adquiere de día en día mayor importancia en la dirección de las empresas. Estas tendrán que preocuparse en lo sucesivo de la aportación de las ciencias que tratan de la conciencia y de los comportamientos: psicología, psicofísica, psicofisiología, psicoanálisis, psicopatía, psicometría, etc. El siglo *xxi* será el siglo de las ciencias *psi*, así como el *xx* habrá sido el de las ciencias físicas.

Uno de los principales problemas que puede resolver la psicología es el del *perfeccionamiento*. Ocurre que muchas veces los individuos no llegan a dar el máximo de sus posibilidades porque ignoran su propia personalidad. Vencer esta ceguera no es cosa sólo de la experiencia, sino más bien de un examen y tratamiento psicoló-

gico que haga aparecer las cosas ocultas. Y no sólo son los individuos los que necesitan tratamiento psicológico en lo referente a su personalidad, tu tono moral y su política; hay también grupos y sociedades que mediante técnicas de psicología colectiva pueden revelar su personalidad al dirigente atento e interesado en hacer que se *superen*.

#### 6. CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Los imprevistos y las aventuras del porvenir exigirán al dirigente una mayor capacidad de adaptación. Ante la insospechada cantidad de nociones nuevas y situaciones insólitas se verá obligado a amoldarse sin cesar.

En el futuro, el país más fuerte no será aquel que disponga de más hombres, como en el pasado; o de más oro, como hasta hace poco; o de más kilovatios, como hasta ahora, sino más bien aquel que posea más hombres con iniciativa, decisión rápida, mentalidad flexible y una gran adaptabilidad. La cultura, que predispone precisamente a ese sesgo del espíritu, confiere una vivacidad y una amplitud de miras que son las únicas capaces de resolver la diversidad de cuestiones que le asaltan por doquier.

En la naturaleza se advierte fácilmente la adaptabilidad. Del mismo modo en el orden del espíritu y en el dominio de la vida sólo es posible la supervivencia y desarrollo cuando se posee esta cualidad, esta capacidad de respuesta rápida y como sin esfuerzo a todos los cambios y contratiempos.

#### 7. EL DIRIGENTE CULTO EN LA SOCIEDAD MODERNA

Como todo lo viviente, los conflictos ideológicos van a sufrir profundas transformaciones. La sociedad capitalista verá crecer sus ímpetus niveladores, mientras la sociedad comunista tenderá hacia un mayor confort personal. Se puede prever fácilmente un apaciguamiento por la síntesis de las divergencias actuales.

Este conflicto de regímenes, una vez colmado, será seguido por nuevas luchas de ideas, como la que opondrá probablemente la tecnocracia a la sociedad democrática. «El problema del equilibrio o de las relaciones entre la planificación económico-científica y la democracia política pasará a la orden del día» (R. Boisdel).

¿Qué actitud tendrá que adoptar el dirigente actual respecto a los especialistas de la naciente tecnocracia? Por un lado, sus responsabilidades le obligan a favorecer el progreso de los elevados rendimientos; pero, por otro, tiene también el deber de salvar al hombre. Ni siquiera podrá valerse de su experiencia normal, porque toda actitud humana estará más influida por las previsiones del futuro que por las lecciones del pasado.

Otras tendencias deberá tener en cuenta el hombre de dirección del futuro. El número e importancia de las fusiones de empresas y organizaciones irá sin cesar en aumento. Las dimensiones gigantes que alcanzarán las sociedades industriales van a desorientar el sentido de las proporciones a los cuadros y dirigentes. Se asis-

tirá también a la aparición de fenómenos diametralmente opuestos, como el de las industrias que concederán sólo una importancia relativa al género y características de los productos fabricados y concentrará todo su poder en los medios de distribución. Asimismo opiniones seculares cambiarán su punto de vista y así una empresa no se considerará buena porque consiga beneficios, sino cuando además eleve el nivel de vida de la colectividad; y será el técnico de la planificación colectiva el que dictará las maniobras de acelerar o aminorar la producción.

Ante las tendencias comunitarias del porvenir, es hora de que se comprenda realmente la verdadera significación y misteriosa virtud del efecto de grupo. Generalmente se suele considerar el valor del esfuerzo y pensamiento de un grupo como la suma de los esfuerzos y pensamientos de todos sus miembros. Pero no es así. Es más bien una multiplicación que una suma. Por tanto, toda una técnica denominada *dinámica de grupo ayuda* a los dirigentes a conducir un conjunto de hombres teniendo en cuenta su carácter de *entidad distinta de sus componentes*.

### Enriquecimiento psíquico

Se ha visto hasta ahora lo que la cultura general aporta al pensamiento y a la acción del dirigente. El enriquecimiento no sería completo si menospreciáramos un tercer aspecto: el psiquismo y su facultad de intuición: esa fuerza misteriosa poco conocida que pue-

de tener un influjo decisivo sobre el que asume las riendas del mando.

En esta zona misteriosa de estados interiores se sitúa la religión. No se puede tener verdadera conciencia de sí mismo ni del mundo si no se siente cómo todo deriva de cierta realidad invisible, de la que lo concreto es sólo un signo.

### 1. LA LÓGICA DE LO IRRACIONAL

Ya está superado aquel siglo xx que creía únicamente en lo que se ve, se toca, se comprende claramente y se deduce mediante la lógica.

La riqueza de nuestras experiencias nos ha permitido dar un paso gigantesco: el científico estima actualmente que si ciertas cosas parecen escapar a nuestro raciocinio, sería una postura anticientífica considerarlas irreales o inoperantes. Las obras de los místicos pueden contener tantas verdades como las de los físicos.

Actualmente todos están de acuerdo en que, desde el renacimiento, se ha separado demasiado la materia del espíritu, se ha abandonado en exceso el estudio de los diferentes aspectos de la conciencia. Se ha medido el exterior de las cosas y no se ha medido bastante un aspecto interno. Hoy, por el contrario, la psicología y el psicoanálisis han revelado el carácter irracional de las motivaciones de nuestro comportamiento. La realidad física o biológica ya no responde al concepto determinante, sino que parece regirse por el de las probabilidades, del que no se sabe a ciencia cierta si su ver-



dadero significado es objetivo o subjetivo.

Muchos conceptos ilógicos se admiten hoy en las ciencias de la materia. ¿Qué decir, entonces, de las ciencias humanas? En realidad, admitir lo irracional puede ser una cualidad prospectiva para resolver los desafíos del futuro.

## 2. INVESTIGACIÓN DE LAS LEYES DE LA INTUICIÓN

Además de su afectividad y de su inteligencia razonadora, el hombre posee, en mayor o menor grado, una facultad poco conocida todavía y sobre cuya definición es difícil ponerse de acuerdo. Se trata de la intuición.

Por ella, «la seguridad y la rapidez de juicio parecen emanar de un sentido de adivinación instintivo» (Henri Poincaré). Sin razonamiento, sólo por una especie de presentimiento, se adquiere de golpe el conocimiento y generalmente con un carácter sintético. Es, dice Bergson, «una especie de *simpatía intelectual* que transporta al interior de una realidad para coincidir con lo que ésta tiene de única y, por consiguiente, de inexplicable».

Esta facultad interviene en el desarrollo armónico de las fuerzas humanas; dicho en otros términos, de la cultura. El dirigente, cuya acción ha de tener en cuenta los acontecimientos, con todo lo que suponen de imprevisibles y

misteriosos, verá afirmarse mejor su contacto con la realidad cuanto mejor y más acertadamente intervenga su intuición.

## 3. LA ESPIRITUALIDAD EN LA VIDA MODERNA

Del mismo modo que en nuestro cuerpo, las células más alejadas se influyen mutuamente mediante corrientes electroquímicas que las unen entre sí, los individuos están ligados en el cuerpo de la sociedad por una corriente psíquica que hace que *cualquier acto de uno provoque una elevación o degradación en el conjunto de las condiciones del mundo*.

Conseguir armonía de las necesidades materiales e intelectuales con la exigencia espiritual es llegar a la nobleza de una cultura total. Ejercer su oficio con esa elevada aspiración de síntesis supone para el hombre el verdadero engrandecimiento de su ser.

Lo que da su carácter imperioso al fenómeno religioso es elevar a la humanidad por encima de sí misma. Este sentimiento de pertenencia a un Ser que nos supera infinitamente, pero que está en nosotros tanto como nosotros en él; esta conciencia de una asociación o de una participación en todo el universo; ese esfuerzo por *comunicar* directamente con lo Absoluto, es lo que hace perfecta la unidad de la condición humana y de su cultura.

## SEGUNDA PARTE

¿COMO PUEDE EL DIRIGENTE  
DESARROLLAR SU CULTURA?

## Empleo del ocio

El valor de un hombre dedicado al mando depende en gran parte de su manera de ocupar el tiempo fuera de su profesión. Se puede decir incluso que su verdadero valor se aprecia mejor durante el ocio.

El tiempo del ocio no es sólo el de las diversiones, sino sobre todo el del conjunto de ocupaciones a las cuales el individuo puede dedicarse por su gusto y con independencia plena después de haber cumplido sus obligaciones familiares y sociales (Jofre Duma-zedier).

El mérito de la economía automatizada y de la cibernética será el de facilitar el primer deber de un jefe: *reservarse el ocio para lo esencial*. Piedra de toque del estilo de la vida es dedicar el tiempo para pensar en el porvenir y, como contrapartida, mejorar el presente. Y, además de esta misión superior de reflexión y síntesis, el ocio da al espíritu un giro muy diferente del que le imprime la vida profesional. Esta aportación de actividades opuestas desarrolla la inteligencia, del mismo modo que los músculos se fortalecen con ejercicios nuevos y variados.

Cuando llega la edad del retiro, la costumbre del ocio resulta realmente salvadora; sobre todo para los *managers*, cuya fecha de jubilación se acorta cada vez más. La gerontología enseña que la len-

titud de los procesos funcionales de la edad avanzada debe ser compensada con un aumento de actividades voluntarias y agradables y, por eso, es tan importante adquirir el hábito de ocupaciones intelectuales de relajación y libertad.

## Leer, escribir y hablar

El medio más directo para desarrollar la erudición, otra de las facetas de la cultura, es, evidentemente, leer; no es necesario leer mucho, sino más bien hacerlo orientadamente, ya que todo el arte radica en la elección. La lectura tiene una técnica especial que hay que poner en práctica para que aquella resulte provechosa al máximo. Se debe eludir temas de preocupación habitual. La diversidad de asuntos, unida a los de la tarea diaria, constituye un fondo de reflexión que permite una síntesis enriquecedora. Las revistas tienen una doble ventaja: invitar periódicamente a la lectura y permitir estar al día. Es esencial leer *teniendo una cuestión subyacente en el pensamiento*, ya que entonces surgen gran número de ideas, alertadas de modo curioso por la preocupación principal.

Sería equivocado, en todo caso, creer que basta tener el mayor número posible de nociones para progresar por el camino de la cultura. En realidad, se pretende más la orientación del espíritu y la formación interior que una acumulación de conocimientos.

Se puede decir que el arte de viajar se parece mucho al de la

lectura, pero tanto en uno como en otro la cultura se logra, se evita la pasividad y se realiza un esfuerzo de participación ferviente y de continuada reflexión. Este cuidado del trabajo formador debe tenerlo el dirigente cuando redacta un texto o cuando prepara un simple informe o un discurso. Las direcciones técnicas, los ingenieros, los cuadros en general, deberían saber que, salvo raras excepciones, un hombre elocuente se adueña del poder. Los parlamentos del mundo están compuestos, en sus tres cuartas partes, por abogados. La fuerza de entrenamiento de aquellos que tienen facilidad de palabra es una clara muestra de que la expresión es luz de las cosas.

No hay que desaprovechar ninguna oportunidad de hablar en público, especialmente fuera de su empresa. Este ejercicio es esencial para todo dirigente. También es muy importante para los cuadros inferiores multiplicar las ocasiones de tomar la palabra en reuniones internas: la *participación* que se estima tan necesaria en las empresas de nuestro tiempo saldrá intensificada de los cambios orales frecuentes, preparados bien y detenidamente. La unificación de Europa obliga, en fin, diariamente a los hombres de negocios a expresarse en inglés o alemán; es increíble que no sepan hablar o leer alguna de estas lenguas.

### Educación permanente

No está lejano el día en que los hombres de acción se verán obligados a someterse a una educa-

ción permanente, a proseguir un perfeccionamiento de carácter técnico y cultural. Este fenómeno social, que se observa ya en la actualidad, es irreversible e irá en aumento, porque está en la línea evolutiva del mundo. En consecuencia, en el futuro, el estudio, nuevo esfuerzo para permanecer como célula viva de la sociedad, será retribuido como cualquier forma de trabajo.

La adaptación dinámica reemplaza a la adaptación estética. Las técnicas se desarrollan hasta el punto de interferir, y obligan a una instrucción ininterrumpida en sectores que cambian sin cesar. Sólo una educación permanente permite una puesta al día continua y evita el drama del hombre de cincuenta años que pierde pie.

Emile Bernheim declaraba en una conferencia inaugural del Institut Belge de Organisation et de Gestion des Entreprises: «La formación debe comenzar siempre por arriba. Se considera como norma general que si los cuadros subalternos deben consagrar del 2 al 3 por 100 de su tiempo a formarse y los cuadros medios el 5 ó 6 por 100, este porcentaje se eleva en los cuadros superiores a un 10 por 100. Es muy poco todavía, ya que a ese tiempo hay que sumarle el empleado en formar a los demás. Para los jefes de empresa temo se pueda sobrepassar un porcentaje del 20 al 25 por 100.»

A su vez, el dirigente debe adoptar una actitud de educador respecto a sus subordinados, aunque sólo sea porque el capital fundamental de su firma reside en la riqueza de ideas e iniciativas de todos los grados que la integran.

### El espectáculo de la naturaleza

No es únicamente con el esfuerzo como se consigue la cultura. Muchas adquisiciones surgen por una especie de gracia, en un estado de pasividad y descanso feliz. Son las más profundas y duraderas, porque en ellas el inconsciente juega un gran papel.

Entre las vías favorables a la cultura del espíritu y del corazón, los espectáculos de la naturaleza tienen una virtud muy especial. Ante los fenómenos de la naturaleza, el inconsciente se muestra muy sensible y se recarga de un potencial que las facultades racionales tienden a arrebatar. Por tanto, el dirigente, cuya acción depende casi exclusivamente de iniciativas, inspiraciones y juicios intuitivos, no puede descuidar el extraordinario bagaje espiritual que encierra el contacto y la contemplación con la naturaleza.

### Actividades artísticas

Del mismo modo que las bellezas naturales, las obras de arte influyen a menudo favorablemente en la madurez intelectual y unidad interior. Se comprende que así sea si se piensa que toda obra maestra sugiere lo infinito, se abre sobre lo trascendente, nos pone en armonía con el ritmo del universo y nos lleva a la fuente de la verdad.

El hombre a quien compete el honor de dirigir a sus semejantes debe, para completar su valer, in-

teresarse también en las elevadas aspiraciones de la estética y de la poesía.

Por el goce artístico —y también por el esfuerzo que lleva consigo la cultura estética— el corazón parece asumir mayor vitalidad; un lujo más elevado rodea al que es capaz de participar en el lirismo del mundo. Sin perjudicar la austeridad exigida por la tarea diaria, el arte y la poesía exaltan el juicio y la imaginación del hombre de bien.

### La meditación, fuente de energía

Si el saber y el querer traslucen la imagen de lo que habitualmente solemos contemplar, con mayor motivo el ejercicio de la meditación, esa contemplación concentrada, tendrá influjo decisivo en la formación profunda del dirigente.

Conciliar acción y meditación es dar prueba de superación y eficacia. El pensamiento, durante la acción, siempre ocupados, para so- dormirse en su retiro; la acción suspendida durante la meditación adquiere más consistencia y vigor esperando la hora de su combate.

Pero es necesaria cierta fortaleza de carácter a los hombres de acción, siempre ocupados, para someterse a la costumbre de la preparación y control meditativos. Naturalmente, todos reflexionan en lo que hacen, pero muy pocos tienen conciencia de la fuerza insospechada que brota de la soledad metódica y deliberada, aunque sea breve, anterior o posterior al juego de la acción.

## Unión con lo absoluto o religión

Investigaciones de la moderna psicología han revelado lo que ya los antiguos intuían confusamente: el hombre no está en posesión de sus plenas facultades más que cuando, mediante un triple esfuerzo, activa a la vez en sí mismo lo físico, lo mental y lo espiritual.

La preocupación religiosa o de unión con lo absoluto prepara el camino de las actividades esenciales del hombre. «La cuestión decisiva para el hombre es: ¿Estoy unido o no con lo absoluto? Ahí está el criterio de la vida. Es solamente cuando uno se percata de que lo absoluto es lo esencial, cuando deja de centrar su interés sobre futilidades, sobre cosas que no tienen una significación decisiva... Cuando se comprende y se siente que desde esta vida se está unido a lo infinito, los deseos y la misma actitud se transforman» (C. F. Jung).

Pese a la sombra de los siglos racionales y por encima de su innegable vocación científica, se revela en el hombre actual una preocupación religiosa que le guía con más firmeza que el pensamiento filosófico; la nueva alianza entre la ciencia y la religión brilla en el cielo del porvenir. Una humorada de la historia ha que-

rado que el sentimiento de lo trascendente haga su aparición de nuevo, gracias a las técnicas que pensaban descartarse del mismo lo más posible.

## La nueva nobleza del dirigente

La inquietud que invade al mundo, se ha repetido hasta la saciedad, proviene del retraso de las ciencias humanas sobre las naturales, retraso que, al parecer, irá en aumento. ¿Qué hacer para que el hombre sea medida y señor de todas las cosas y no juguete desarticulado de fuerzas que ha creado olvidándose de sí mismo? ¿Cómo cambiar en unidad el fraccionamiento e impotencia de su acción actual?

Se impone una restauración de los poderes del hombre. Ha de buscar la disponibilidad hacia un espíritu nuevo que sitúe las cosas en una perspectiva insólita. Los dirigentes de nuestro tiempo deberán esforzarse en promover una cultura general de sentido total y unificador. Y su grandeza será la de hacer frente al porvenir con humildad y calor humano, guardando en su espíritu el aforismo antiguo: *No hay mayor tesoro que el hombre.*

VICENTE M.<sup>a</sup> GONZÁLEZ-HABA  
GUISADO

# INSTITUTO DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

---

Estudios de Historia de la Administración

## LA ILUSTRACION Y LA REFORMA DE LA UNIVERSIDAD EN LA ESPAÑA DEL SIGLO XVIII

por Antonio Alvarez de Morales

Este estudio forma parte de un trabajo más amplio que comprende la génesis y el desarrollo de la Universidad española contemporánea.

Analiza las reformas universitarias llevadas a cabo por la Ilustración española: una en el reinado de Carlos III y la otra en el de Carlos IV, y que constituyen los precedentes de los trabajos que llevó a cabo el liberalismo en el siglo posterior.

Aunque dichas reformas fracasaran en su objetivo principal de levantar a las Universidades del estado de postración en que se encontraban, tuvieron la virtualidad de realizar su estatificación y de crear ciertos núcleos intelectuales y universitarios que tuvieron indiscutible importancia en la evolución de las ideas en el final del Antiguo Régimen.

Esta transformación es estudiada desde un punto de vista histórico-jurídico. Las fuentes legales en donde se reflejaron las reformas, y de modo especial los planes de estudio de las Universidades, constituyen los principales materiales utilizados en este trabajo.

El libro se estructura en cinco capítulos, bajo los epígrafes siguientes: I. Situación y causas de la decadencia de la Universidad española en el siglo XVIII; II. Los fundamentos de la reforma universitaria de Carlos III; III. La realización de la reforma; IV. La reforma extrauniversitaria, y V. La política universitaria del reinado de Carlos IV.

Un volumen de 214 páginas, 300 pesetas.

---

Pedidos a Boletín Oficial del Estado - Trafalgar, 29 - Madrid 10