



**IGNACIO  
MIRALBELL**

**EMPRESA Y SISTEMAS  
DE COOPERACION SOCIAL**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**24**

## INDICE

---

1. Introducción

2. Los factores de los sistemas de cooperación

3. Ser socio-personal y complejidad

NOTA BIOGRAFICA

## 1. Introducción

Cuando Chester Barnard, en 1937, escribía su obra *The functions of the Executiv*, ya señaló en el prólogo<sup>1</sup> que sólo comenzó a entender las empresas y la conducta humana en ellas, cuando relegó la teoría económica a un lugar secundario.

Barnard criticó las exageraciones del economicismo, que desde Adam Smith pretendía analizar las organizaciones sociales, bajo el supuesto de que el hombre es un ser económico, que incluye unas pocas dimensiones no económicas. Pero también denunció la insuficiencia de algunos planteamientos de la sociología del momento, que se centraban exclusivamente en las instituciones, estructuras, o costumbres populares, y no prestaban atención a lo que para él era el núcleo de las organizaciones humanas: los procesos de decisión y de cooperación en los fines, en la acción y en el esfuerzo.

Barnard puso de manifiesto que el fenómeno organizacional tiene características universales y que puede ser objeto de conocimiento científico. En su trato con dirigentes, políticos, autoridades académicas, altos mandos militares o incluso con autoridades eclesiásticas, se había sorprendido de la seme-

janza de algunas experiencias, a pesar de las diferencias. Se podía hablar de una experiencia común en la dirección de organizaciones humanas.<sup>2</sup>

Esto constituyó un importante impulso para el desarrollo de la teoría científica sobre organización y gerencia de empresas. Hasta entonces esta disciplina científica había dado sus frutos solamente en el nivel técnico. Fundamentalmente con la dirección científica de Taylor, cuyo principal objetivo fue conseguir un máximo rendimiento de las capacidades fisiológicas del esfuerzo corporal humano, en procesos de producción y en cadenas de montaje. Taylor utilizaba, como método, la descripción por pasos de series de movimientos, y el cálculo de tiempos e intervalos.<sup>3</sup> La obra de Fayol -*Administración industrial y general*- había sido otra importante aportación a la teoría del Management, aunque en una temática distinta de la de Taylor, porque el estudio de Fayol no se centraba en el trabajo operativo, sino en el trabajo gerencial, y sus procedimientos.<sup>4</sup>

Sin embargo Barnard, sin dejar de aprovechar los importantes logros de la dirección científica, introdujo un punto de vista más amplio y centró su atención en las organizaciones como procesos sociales de cooperación,

es decir, en la relación entre las organizaciones y la conducta libre de los individuos.

Posteriormente, la teoría de la organización ha seguido dando importantes frutos en esta línea de una ampliación de experiencias, más o menos científicamente analizadas, que facilitan el acercamiento de esta disciplina a la sociología, y, en general, a las ciencias humanas. Como es sabido, esta línea de desarrollo de la ciencia de la organización fue continuada, con aportaciones muy significativas, por autores como Mayo, Drucker, Selznick, Simon, Andrews y otros. En todos estos autores se aprecian las grandes virtualidades de la teoría de la organización, en la medida en que no se limita a la explicación analítica, propia de las ciencias de la naturaleza, sino que más bien adoptaba el método de *comprensión* propio de las ciencias humanas.

Por este motivo, la teoría de la organización ofrece una base experiencial que tiene mucho interés para la antropología filosófica. Su descripción y comprensión de los fenómenos organizativos no debe ser desatendida, en una antropología suficientemente desarrollada. Y a su vez, a la teoría de la organización cada vez le es más difícil eludir el problema de la fundamentación psicológica, sociológica y antropológica de la teoría y de la práctica organiza-

cional; por lo que reclama el apoyo de estas ciencias para afrontar con perspectiva adecuada su problemática.

Es más, los autores antes mencionados, y otros estudiosos de la organización empresarial, se han alzado como una de las voces más significativas, frente a las insuficiencias de la *economía positiva*; haciendo notar que también la economía es una ciencia humana, y que debe revisar sus presupuestos antropológicos, pues indudablemente los tiene, aunque a veces de modo inconsciente e incontrolado. La teoría económica contenida en *El origen de la riqueza de las naciones* de Adam Smith, tiene una determinada fundamentación antropológica, que es la concepción del hombre que Smith expuso en una obra anterior titulada *Sobre los sentimientos morales*. Se olvida con demasiada frecuencia la conexión entre estas dos obras.

Como ha señalado Koslowski<sup>5</sup> el abandono -cada vez más generalizado- del *fisicalismo positivista* como paradigma científico, conduce al redescubrimiento del punto de vista antropológico, no sólo para las ciencias humanas -en cuanto tienen como objeto algún aspecto del ser humano-, sino para toda ciencia en general, en la medida en que es una actividad humana y un tipo de conocimiento, cuyo

sujeto es el hombre. Según Koslowski, este redescubrimiento, es uno de los factores que han dado lugar a la aparición de la *bussines-ethic* en nuestro panorama sociocultural.

Por todo ello, creo que el diálogo entre la antropología filosófica y la teoría de la organización puede enriquecerse bastante. Ciertamente, desde el punto de vista del antropólogo, el estudio de la organización tiene un carácter parcial y especializado, porque estudia solamente un tipo de fenómenos humanos, o un aspecto de ellos, y por lo tanto, no se libra del posible peligro que acecha -en general- a las disciplinas teóricas especializadas: el peligro del reduccionismo. Pero precisamente el peligro acechante del reduccionismo -que tantas veces ha sojuzgado a las ciencias- es un motivo más para ahondar en el diálogo abierto con la antropología; pues, como es sabido, el problema de los reduccionismos cientificistas ha proliferado a causa de la crisis de fundamentos de las ciencias, que ha caracterizado a las primeras décadas de nuestro siglo y que, naturalmente, ha afectado también a la teoría de la organización,

Esta crisis de fundamentos de las ciencias humanas que todavía padecemos hoy no sólo se debe a la hegemonía o el imperialismo del *fisicalismo positivista* como paradigma cien-

tífico, sino que también se debe a que, en respuesta a él, se ha pretendido buscar para las ciencias humanas, un ámbito distinto al de la ciencia positiva. Esto condujo a una cierta escisión entre las ciencias de la naturaleza y las ciencias humanas. A mi modo de ver, ni Dilthey ni Max Weber, a pesar de sus grandes aportaciones a las ciencias humanas, consiguieron hallar una adecuada fundamentación para ellas, precisamente por haber aceptado esta escisión entre los dos tipos de ciencia. A su vez, la otra cara de la moneda de este dualismo entre las ciencias de la naturaleza y las ciencias humanas es justamente la pérdida del punto de vista antropológico en las ciencias de la naturaleza, del que ya hemos hablado y que, según Koslowski, está comenzando a superarse en nuestros días.

Pienso que el camino para alcanzar la superación de esta grave escisión científica está en la tesis aristotélica de que el sistema de las ciencias tiene una raíz común, una perspectiva fundamental que le da la unidad originaria, que es la ontología. La ontología de tradición aristotélica precisamente es aquel *saber* humano fundamental que es capaz de dar cuenta de la comunicación estrechísima entre los conocimientos y las consecuencias de todos los saberes especializados y técnicamente apli-

cados. La ontología aristotélica también puede hacerse cargo de la cuestión sobre el ser-del-hombre porque esta cuestión está íntimamente vinculada a su amplia y radical perspectiva de la comprensión fundamental del ser. Esta perspectiva ontológica que se pregunta por lo fundamental de la realidad es más radical y más amplia que la pregunta antropológica por el ser del-hombre. Por eso la ontología puede dotar de fundamentación a la antropología, es decir, desarrollar una onto-antropología, que hace innecesaria la tarea de reivindicar un ámbito propio para las ciencias humanas, porque la amplitud de la perspectiva ontológica permite dar cuenta de las relaciones de mutua dependencia entre el punto de vista antropológico y el punto de vista cosmológico, e incluso del punto de vista teológico.<sup>6</sup>

Si la ontología de tradición aristotélica se abre a la praxis existencial humana, y a los análisis descriptivos de ella -como por ejemplo, los que lleva a cabo la teoría de la organización- de tal modo que se amplía hacia una onto-antropología, entonces es posible la unificación de perspectivas. Sólo así cabe la integración de las ciencias de la naturaleza con un punto de vista antropológico o humanista. Incluso la propia ética, que está redescu-

biéndose en el ámbito de la economía, no encuentra una sólida fundamentación más que en una comprensión cabal del ser del hombre, de su relación con el ser de la naturaleza y con el ser de Dios.

Por lo que hace referencia a la ética, la onto-antropología permite obviar toda consideración escindida entre *ser* y *deber ser*. Para una perspectiva aristotélica, y antes aún para una perspectiva socrática, el primer deber del hombre es conocerse a sí mismo, porque todo lo que *debe* hacer no es otra cosa que actuar y orientar su libertad de acuerdo con lo que es. Esta actualización del deber ser, *este hacer que lo que debe ser sea, en la medida de lo posible*, es justamente la teoría y la praxis ética. El deber-ser, lejos de consistir en un ideal utópico y contra-fáctico que hay que postular para orientar las acciones y las decisiones de la existencia real, es un punto de referencia siempre presente en la acción práctica, porque es justamente la realidad del hombre, en cuanto que el hombre es esencialmente una realidad realizable.

## 2. Los factores de los sistemas de cooperación

Pero al mismo tiempo, desde una ontología abierta a la supremacía del ser del hombre sobre el ser del cosmos natural, es posible una ampliación y profundización de las teorías de la organización. Voy a intentar mostrarlo con un ejemplo concreto: afrontaré desde una perspectiva onto-antropológica la teoría de Barnard sobre los *tipos de factores* que influyen en un proceso de cooperación, y su célebre distinción entre la *eficacia* de la empresa en orden a la consecución de los objetivos corporativos y la *eficiencia* de su actividad, entendida como la contribución de la organización a satisfacer los motivos personales de quienes cooperan en ella.

En efecto, Barnard señala repetidas veces en su obra, la importancia de distinguir los tipos de factores que influyen en un sistema de cooperación.<sup>7</sup> Habla fundamentalmente de factores físicos, factores biológicos, factores psicológicos, factores sociales y factores personales. Su descripción de los tipos de factores, como iremos viendo, no está exenta de ambigüedades y oscilaciones, a la hora de dife-

renciar netamente un tipo de factores de otro, especialmente la diferenciación entre los factores biológicos y psicológicos, o entre los factores sociales y personales.

En su descripción de los diversos tipos de factores, se pone de manifiesto que éstos se van diferenciando de manera ascendente y así, cada tipo de factores es, en cierto modo, un *nivel* de realidad determinante e influyente en un sistema de cooperación. La diferenciación de los niveles se hace de tal modo que cada tipo o nivel superior se distingue completamente del inferior, *pero no se separa de él*. Lo que caracteriza el planteamiento de Barnard es que cada tipo o nivel superior integra y asume los niveles inferiores, sin que éstos desaparezcan. Precisamente porque el nivel superior de factores integra a los niveles inferiores y no se limita a añadirse o superponerse, los niveles inferiores, al ser asumidos, no pierden su naturaleza y su dinámica propias.

Barnard observó que estos tipos de factores son, al mismo tiempo, tipos de limitaciones del ser y del obrar humano,<sup>8</sup> que influyen en los sistemas de cooperación en la medida en que esos sistemas son procedimientos con los que afrontar y superar esas limitaciones: limita-

ciones físicas, biológicas, psicológicas, sociales, etc. Estas limitaciones también son descritas de modo ascendente y por niveles, de manera que cada nivel de limitaciones sólo puede ser superado desde un nivel más alto. Es decir, las limitaciones del nivel inferior sólo se superan desde un sistema de cooperación establecido desde un nivel más alto. Se es capaz de superar un nivel de limitaciones justamente porque ya se está actuando desde un nivel superior; y ese nuevo nivel tiene a su vez sus límites existenciales y operativos propios.

Este planteamiento sugiere una conclusión antropológica bastante interesante, a saber, que el ser humano se caracteriza por un constante afán de superación de sus limitaciones existenciales y operativas. Sin embargo, esta superación de límites dejaría de tener sentido si fuera un proceso al infinito. Si nuestra existencia se orientase finalmente hacia una continua superación, en una constante *auto-poiesis*, en una autorealización *ad infinitum*, entonces los "resultados" de cada momento de ese proceso expansivo serían siempre limitados, y este desajuste sería insalvable. Por eso, concebirla autosuperación humana como un proceso ilimitado hacia el super-hombre conduce irremisiblemente al nihilismo y a la desesperación, La filosofía de Nietzsche<sup>9</sup> lo ha

demostrado claramente: si la libertad se entiende como una constante voluntad de poder ilimitada, se llega a la negación total de la libertad: es la idea nitzscheana del *eterno retorno* cósmico. Si se transmutan todos los valores para dejar al genio humano a su expansión estética ilimitada, se llega a la negación del hombre en función de un futuro ultra-hombre, que ya no será humano,

El afán de superación de las limitaciones no es de suyo ilimitado, es decir, no tiene sentido en sí mismo, no es autoreferencial. Desde un punto de vista antropológico y ontológico, todo *superar* está en función de una plenitud, en la que culmine la posibilidad de algo superior a lo dado, y esa culminación debe darse en equilibrio estable. Es más, superarse a sí mismo sería imposible si, en algún sentido, nuestra condición existencial y operativa no fuera ya culminar, Porque de otro modo ¿cómo podría partir de uno mismo la iniciativa de la superación?. Por eso, la auto-superación es el modo como se asume e integra un nivel de limitaciones, desde otro nivel más alto en el que ya nos encontramos también, La auto superación, por tanto, implica que se goza de un cierto exceso o sobreabundancia, y al mismo tiempo, se sufre una cierta indigencia y

carestía. Es un claroscuro intrínseco a la existencia humana.

La conclusión es que tiene que haber un nivel último, un límite último, en el proceso de superación humano, que no hace cesar la superación sino que justamente la posibilita y la exige. Ese nivel, el más alto, el último, el que da la plenitud, el equilibrio de lo humano en sus propios límites, ya no es objeto cabal de superación, sino de respeto cuidadoso, de mantenimiento invariado, de celosa guarda y conservación o, como diría Heidegger, **10** de dejar-ser, de cuidar-que-permanezca-en-surgir (Sein-gelassenheit).

A este último estadio de plenitud humana es a lo que Aristóteles llama *felicidad*. Sólo existiendo según el propio límite último se puede alcanzar la plenitud propia, es decir, la felicidad. Sólo existiendo desde la aceptación de los límites del ser-hombre, se puede ser plenamente hombre. Por eso la existencia lanzada hacia la auto-superación ilimitada, al estilo nietzscheano, es una negación de todos los valores humanos, y conduce paradójicamente a la deshumanización. Estos límites infranqueables del ser-hombre en cuanto tal, constituyen lo que en la filosofía clásica se denominó esencia o *naturaleza humana*. Como ha señalado R. Spaemann, **11** el concepto de natu-

raleza humana sólo puede ser entendido desde la ontología clásica porque está más allá de la escisión moderna entre los conceptos de naturaleza y de libertad.

Desde un punto de vista práctico, los niveles de limitaciones o de factores constituyen *tipos de problemas y tipos de necesidades*. En las tareas gerenciales y organizativas surgen o se generan constantemente alternativas para solucionar problemas y para satisfacer necesidades. Pero para encontrar una solución satisfactoria, se requiere siempre un diagnóstico, una identificación del problema, y puede ocurrir que esto sea lo más difícil. Por eso, la experiencia y la ciencia del *management*, para poder formar la capacidad de encontrar soluciones adecuadas a los diferentes problemas de la empresa, deben facilitar la capacidad de tipificar los problemas y las necesidades, de situarlos, y de darles la solución y la respuesta del tipo más adecuado.

### 2. 1 . Factores físicos

Ser un ente humano quiere decir, obviamente, ser una realidad física. El hombre está ontológicamente caracterizado por propiedades físicas. Es claro que en los sistemas de cooperación, este nivel ontológico no puede dejar nunca de ser tenido en cuenta. Al proyectar la fabricación de ascensores, coches, o

máquinas para una fábrica se tienen en cuenta datos tan elementales como la altura media de un ser humano, el peso medio, el número de usuarios que lo van a utilizar, la capacidad de esfuerzo normal en la realización de determinados movimientos, etc.

La localización en un lugar de una persona ha sido considerado un factor de planificación de conjuntos de tareas que constituyen un puesto. El tiempo físico o cronométrico -que se diferencia de otros sentidos del tiempo- es un factor principal en los cálculos de la dirección científica de Taylor.

Las reglas para asumir estos factores a nivel de trabajo humano han sido descritas por Drucker con gran precisión. Drucker ha puesto de manifiesto que el método taylorista de análisis de movimientos, pese a su gran eficacia, ha desaprovechado los mejores recursos del ser humano, que no son precisamente la rapidez y la constancia en el control motriz y en el esfuerzo mecánico, cualidades para las que es mucho más apto un autómeta.

Por otra parte, Drucker ha profundizado en la distinción taylorista entre planeamiento y acción ejecutiva. Según Drucker, una mala interpretación de esta distinción podría impedir la asignación de tareas *integradoras* a los trabajadores e incluso, a los gerentes

mismos: pues los primeros, en la gerencia científica de Taylor se dedicarían a la ejecución, y los segundos se dedicarían al planeamiento. Pero la acción y el planeamiento no pueden entenderse como tareas distintas, sino como *fases o dimensiones* de cualquier tarea que sea mínimamente integrativa, aunque cada una de esas dimensiones prevalezca sobre la otra en algunas tareas, y no en otras.

Drucker ha demostrado que las nuevas tecnologías y la robótica exigen un enfoque nuevo de la gerencia científica, basado en ese principio de la articulación de *tareas*: "...sabemos hoy, en otras palabras, que dondequiera el concepto de un-movimiento, una-tarea, se puede utilizar con efectividad, tenemos una operación que se puede y se debe mecanizar. Para una operación así el concepto de la línea de montaje puede ser el principio más efectivo para el trabajo humano, pero éste, en una operación así, es una imperfección. Porque éste es trabajo que debe proyectarse como el trabajo de máquinas y no de hombres.

Para todo otro trabajo, y esto significa la mayor parte del trabajo que se realiza hoy en la industria y todo el que será creado por la automatización, el principio es la organización de la tarea, en la manera de integrar un

número de movimientos u operaciones en un todo.

Por lo tanto tenemos dos principios en lugar de uno. El que se refiere al trabajo mecánico es la *mecanización*. El que se refiere al trabajo humano es la *integración*. Los dos tienen como punto de partida el análisis sistemático de los movimientos constitutivos del trabajo". **12**

Es muy necesario plantearse los problemas que surgen de los procedimientos inadecuados en la dirección de] nivel de factores físicos, que influyen en todos los sistemas humanos de cooperación. No debería olvidarse la extraordinaria importancia que tienen para que puedan producirse avances en la línea de una mayor humanización del trabajo, y un mejor aprovechamiento de los recursos más propiamente humanos. Drucker ha contribuido de un modo muy sólido a estos progresos.

Sin embargo, Drucker tiende a confiar en que la información y la robotización de los procesos productivos contribuirán decisivamente a hacer posible la humanización del puesto de trabajo. Y no cabe duda de que esos avances tecnológicos facilitarán -y facilitan ya en nuestros días- mucho las cosas. Pero creo que también es importante tener en cuenta que ningún avance meramente tecnológico, ninguna máquina de] presente o del futuro

puede hacer por sí misma que el trabajo del operario sea más humano. Este no es un objetivo que pueda ser cumplido por ninguna máquina. *La mejora de la calidad humana de las condiciones físicas de los puestos de trabajo* es algo que sólo puede alcanzarse mediante dos condiciones:

a) Que los directivos de las empresas, los organizadores del trabajo, e incluso los diseñadores de la maquinaria productiva se planteen esto como un objetivo impostergable e irrenunciable, es decir, adquieran criterios humanistas claros para hacer que todos los procesos productivos tengan las condiciones que debe tener un lugar de empleo y de cooperación de seres humanos.

b) Que consigan realizar esos objetivos e internalizar esos criterios en el trabajo organizado de sus empresas.

### 2.2. Factores biológicos

Pero ser humano quiere decir también, ser un organismo viviente. Esto es enteramente distinto de ser un simple cuerpo físico inerte. Es un nivel más elevado de *ser*. Algunas dimensiones propias de este nivel son la adaptación al medio, la capacidad de intercambio con él (homeostasis), el mantenimiento de un equilibrio interno, la evolución de las especies, el

crecimiento, la nutrición, la reproducción, los ciclos biológicos, etc.

Desde un punto de vista ontológico es importante advertir -aunque sólo sea como orientación para niveles superiores- que los factores biológicos no eliminan, ni se separan, de los factores físicos. Un ser vivo sigue teniendo propiedades físicas -tamaño, peso, temperatura, etc- pero todas ellas se convierten en variables o constantes con *sentido* biológico. Por ejemplo: el tamaño de una planta puede indicar una fase de su crecimiento, la temperatura elevada de un animal puede manifestar una enfermedad, la irradiación solar -que es un fenómeno físico es integrada en el nivel botánico mediante la función clorofílica, las condiciones físicas de un determinado espacio geográfico, constituyen condiciones para el desarrollo de los seres vivientes.

La importancia de los factores o limitaciones biológicas, para cualquier sistema de cooperación, se está poniendo de relieve, cada vez con más claridad. Uno de los factores más importantes de este nivel es el del influjo en el medio ambiente. La preservación del medio ambiente contra los peligros de la contaminación, el problema de la capa atmosférica de ozono, el problema de la extinción de algunas

especies animales y el de la disminución de las selvas tropicales, son problemas de los que cada vez tenemos más conciencia y responsabilidad gracias, en buena medida, a las campañas de opinión y a las reivindicaciones de los ecologistas. También ha tenido importancia la Declaración de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente, que tuvo lugar en Estocolmo, en junio de 1972. Los problemas ecológicos se han producido, a veces, como auténticos efectos *perversos* de sistemas de organización del trabajo que, durante mucho tiempo han hecho abstracción de su influjo perjudicial en el medio ambiente. Hoy en día, se está imponiendo la necesidad de una gerencia empresarial más sensibilizada en este nivel de factores. **13**

Pero los factores biológicos no sólo se refieren a la preservación del medio ambiente, sino sobre todo al establecimiento de las condiciones y atenciones mínimas adecuadas al organismo de los propios miembros del sistema de cooperación. Se trata de factores importantísimos para una empresa como son, por ejemplo, la higiene, la atención sanitaria, los tiempos de descanso, las precauciones contra accidentes o lesiones laborales etc. El modo en que se tienen en cuenta estos factores en una gestión gerencia] es un índice de

calidad y excelencia, que influye bastante en la *eficiencia* del sistema de cooperación, es decir, en el logro de adhesión y reconocimiento de todas las personas que, de algún modo, intervienen o forman parte de él. Probablemente el servicio sanitario, por ejemplo, funcionaría mucho mejor si las propias empresas participasen de la responsabilidad en su gestión. El sistema de la seguridad social tal como se estructura hoy por hoy en España tiene el inconveniente de que su gestión pesa casi enteramente sobre las espaldas del Estado; y quizás sería más sencillo si se llegase a fórmulas de cogestión.

Hay un factor de este nivel biológico muy interesante y que merece más atención de la que a veces se le presta a nivel de gerencia empresarial. Se trata de la vida familiar como hecho bio-antropológico importante también para la organización del trabajo. ¿En qué medida un sistema de cooperación y de organización del trabajo tiene en cuenta y respeta la vida familiar de sus componentes? Considero que es un indicador muy neto del estilo gerencial. Evidentemente, la realidad de la familia está mucho más allá del nivel meramente biológico, como veremos más adelante, pero creo que podemos decir que la relevancia de la familia *tiene raíces* ya a este nivel bio-

lógico, como ha señalado Leonardo Polo.<sup>14</sup> Todos los sistemas de cooperación social son obviamente deudores de las *organizaciones familiares* a las que pertenecen cada uno de sus miembros, porque constituyen parte fundamental de ellos mismos.

En efecto, el carácter insustituible de la *organización familiar* no sólo se fundamenta en el derecho de todo ser humano a tener un ámbito de intimidad, que sea respetado, sino que tiene raíces biológicas: el hecho básico de la condición bisexual del ser humano y de que su crianza requiera un largo período de intensos cuidados. Muchos conflictos presuntamente *personales* entre la dedicación a la empresa y la dedicación a la familia pueden evitarse cuando, desde la gerencia del sistema de cooperación, no se hace abstracción de estos factores; por supuesto, no en la forma de entrometerse en la vida familiar de nadie, sino como *criterio normativo* de organización y dirección. Es evidente que la estabilidad en la vida familiar de los miembros de una empresa, da estabilidad a su tarea cooperativa, y en última instancia, da estabilidad y garantía a la empresa misma.<sup>15</sup>

No cabe duda de que la tarea de formar una familia debe ser compartida por todos los miembros de la familia, en el ámbito de la con-

vivencia conyugal y paterno-filial. Pero también es un hecho con raíces biológicas el que, con frecuencia, la mujer -por su sentido de lo concreto, por su sensibilidad para el cuidado de los detalles, etc.- está mejor capacitada y tiene especiales aptitudes para entender el trabajo del hogar familiar como una auténtica ocupación o tarea. En cambio, con frecuencia, los varones tienden a emplear sus recursos vitales en la forma del aprovisionamiento y a concentrar esfuerzos en tareas más globales.

A la hora de la contratación de personal es importante tener en cuenta que hay tareas más aptas para las condiciones físico-biológicas del varón y otras más aptas para las de la mujer, por lo menos en las tareas en que el esfuerzo físico juegue un papel relevante. También hay que tener en cuenta que esto no es una regla general rígida sino que se da en condiciones muy variables y muy diversificadas.**16**

Más que una demarcación de tipos de tareas, se trata de una distinción entre modos o estilos femeninos y masculinos de afrontar cualquier tarea.

Otro factor de nivel biológico es la cuestión de las condiciones de trabajo para la mujer. Es un síntoma de competencia y excelencia

gerencial de la empresa, configurar sistemas adecuados para hacer posible que las mujeres puedan acceder a los puestos de trabajo, en igualdad de oportunidades, según sus capacidades y aptitudes, sin que ello obstaculice su condición de madres de familia, y no vean amenazado su puesto de trabajo, por el hecho de estar en período de embarazo.

Para dar soluciones adecuadas a este problema no es suficiente con las garantías de la regulación jurídica que ya se han conseguido, al menos, en los países de Europa occidental; sino que exige generación de alternativas y métodos organizativos. Además del problema jurídico, es un problema gerencial, de aprovechamiento y *empleo* adecuado de los recursos humanos de la mujer, sin hacer abstracción de las condiciones de *ser mujer*. Sólo de este modo es posible que la igualdad de oportunidades no sea puramente *formal*.

### 2. 3. Factores psicológicos

Barnard no siempre distingue el nivel psicológico del nivel biológico, pero en ocasiones sí lo hace. En realidad, para advertir la diferencia neta de nivel ontológico entre ambos, puede servirnos tomar como punto de partida la diferenciación que hace Aristóteles de las operaciones propias del principio de *vida animal* y las propias del principio de *vida vegetal*.**17**

Según Aristóteles, un ser vivo es *animal* si realiza lo que llama *operaciones inmanentes*, es decir, *actos psíquicos* que son fundamentalmente de dos tipos: conocimiento sensitivo y apetito. La auto-moción local -o lo que hoy denominaríamos *conducta*- es otra característica distintiva del principio de vida animal, pero Aristóteles explica que ésta es consecuencia del conocimiento sensitivo y el apetito; y que sin ellos sería imposible.<sup>18</sup>

Adopto aquí el planteamiento de Aristóteles, y no el de la psicología conductista de Skinner y sus nociones de estímulo y respuesta, porque considero que estas nociones implican un modelo mecanicista, que me parece perturbador para la comprensión de lo que es un acto psíquico. Por otro lado, el desarrollo de la psicología experimental ya ha permitido una superación del modelo mecanicista y conductista. Maslow es un exponente importante de este avance de la psicología.

Pero la conexión de los desarrollos de la psicología actual con la teoría clásica -aristotélica- de la *psique*, creo que puede ser muy fructífera. En este sentido, es importante la aportación realizada por L. Polo en su *Curso de Teoría del conocimiento* (tomo I). En ella Polo ha desarrollado ampliamente qué significa el concepto aristotélico de *operación inmanente*

y, centrándose en los actos cognoscitivos, ha estudiado de modo pormenorizado los caracteres de las distintas operaciones (y objetos) de conocimiento sensible y sus correspondientes facultades.<sup>19</sup> De modo ascendente va describiendo la sensibilidad externa (los cinco sentidos) y la sensibilidad interna o *intermedia* (percepción, imaginación, memoria y estimativa).

Desde esta inspiración aristotélica cabe, como decíamos, complementar la teoría del acto de conocimiento, con una *teoría de la motivación*, es decir, una teoría que tematice en qué medida y de qué modo el deseo (o tendencia) también es un acto psíquico, es decir, una operación inmanente, aunque distinta del conocimiento. Este tipo de actos psíquicos son justamente el objeto de algunos recientes estudios que los denominan *motivación*, entre los que cabe destacar el de Maslow, Herzberg, McGregor, y J. A. Pérez López. Estas teorías psicológicas y antropológicas estudian las motivaciones y necesidades humanas en sus diferentes tipos, niveles y relaciones.

Estos autores han puesto de manifiesto que no se puede entender la *conducta* según un modelo mecánico de estímulos-respuestas, porque la conducta está regulada por un elemento interno al agente psíquico, que es la

estructura compleja de sus motivaciones. De este modo se repite la tesis aristotélica de que los movimientos locales que realiza la *psique* animal sólo se explica como consecuencia de sus actos psíquicos inmanentes. Pero Aristóteles además distinguía muy netamente entre conocimiento y motivación e incluso llegó a hacer unas caracterizaciones descriptivas muy precisas de ellos.<sup>20</sup>

Esto nos permite retomar de nuevo la teoría de los tipos o niveles de factores y advertir que la conducta puede comprenderse mejor teniendo en cuenta la *diferencia de nivel*. "Conducirse" para un viviente animal puede definirse como la integración misma de los factores físico-biológicos desde una actividad psíquica inmanente. "Conducirse" podría caracterizarse como aquellos movimientos y acciones de un viviente, mediante los que dirige y dispone de sus miembros, órganos y funciones físico-biológicas, de su interacción con el medio ambiente físico-natural, desde la apertura perceptiva (o cognoscitiva, en general), y para dar cumplimiento a las tendencias o motivaciones, que son consiguientes a dicha apertura perceptiva. incluso un animal con un mínimo grado de percepción -por ejemplo un erizo de mar, que sólo percibe por el tacto- se *conduce*, en la medida en que se

mueve y realiza sus funciones físico-biológicas desde una instancia psíquica inmanente y en orden a ella: el conocimiento táctil y la motivación de más o menos agrado o dolor, que dicho conocimiento conlleva en su interior.

Lo importante es tener en cuenta que el nivel más inmediato de motivación o de deseo (que corresponde a la *epithimia* en el griego de Aristóteles) es un impulso de placer y bienestar, es decir, de equilibrio orgánico interno. Este impulso no podría darse si, de algún modo, no antecediera una cierta noticia o presencia de aquello que motiva, un notar que una necesidad orgánica puede ser satisfecha por un objeto. (Por ejemplo, el conocimiento de la estructura compleja: "un alimento-para-calmar-el-hambre"). Es decir, lo que no es de alguna manera *sentido (conocido)*, no puede motivar; y los grados y tipos de motivación tienen que estar condicionados por los grados y tipos de actos cognoscitivos que la dotación natural de las facultades permite a un viviente.

La conducta no puede explicarse sin motivación, pero a su vez la motivación no puede explicarse sin conocimiento. Pienso que la teoría del conocimiento sensible desarrollada por L. Polo permite ser puesta en relación con la teoría de la motivación, de modo que resulte una psicología más completa y, por lo

tanto, más fructífera para la teoría de la organización empresarial. La articulación podría llevarse a cabo teniendo en cuenta ciertas correlaciones entre niveles de conocimiento, motivación y conducta. Estas correlaciones permiten advertir cierta diferenciación de niveles, dentro del nivel psicológico.

a) Un primer plano, el más inmediato, lo encontramos en la sensibilidad externa (sentidos externos y percepción o *sensorio común*). La percepción o sensorio común es descrita por L. Polo como la *conciencia sensible* que percibe, distingue y unifica los actos de los sentidos externos. La percepción es el acto psíquico de *sentir* que se ve, que se oye, que se toca; y precisamente por eso, es el acto psíquico que permite distinguir sensitivamente esos distintos actos y sus objetos correspondientes, es decir, sentir la diferencia entre ver-colores, oír-sonidos, oler-olores, gustar-sabores, etc.

La función fundamental de la percepción es justamente la unificación de la sensibilidad externa. Al percibir, se distinguen los distintos actos de los sentidos externos en un mismo nivel sensorial, y esto permite la comparación y contraste entre todos ellos. Por eso, la percepción no puede reducirse ni confundirse con ninguno de ellos, es decir, es un acto psíquico

distinto de ver, oír, o gustar. Además, la percepción puede *asociar* los colores con los sonidos, o con las sensaciones táctiles, de temperatura, humedad, etc. Y lo hace de tal modo que no son una dispersión caótica, sino que forman un *continuum*, es decir, configuran una percepción unitaria y sucesiva. En este punto, la psicología de la Gestalt ha realizado notables avances, que han puesto en entredicho la tesis de Kant acerca de carácter desarticulado de la recepción de intuiciones sensibles, cuya organización sería *a priori*.

A este nivel de conocimiento corresponde, en el orden motivacional, lo que Aristóteles llamó *epithimía*, es decir, el deseo, que es la gama de motivaciones que va desde el gusto, agrado, o placer, hasta el dolor o malestar, en sus variadas formas y situaciones intermedias. En el planteamiento de Maslow,<sup>21</sup> en este nivel correspondería su primer tipo de motivaciones llamadas "fisiológicas", porque se derivan de la percepción de necesidades de este género. Maslow enumera entre ellas la alimentación, el descanso, la protección contra las adversidades o peligros de la naturaleza, etc. Se trata de las primeras motivaciones, los deseos más inmediatos, es decir, aquellas que se derivan de las necesidades que conlleva el equilibrio bio-fisiológico del organismo, y que

al ser percibidas, producen una motivación, tendencia, deseo, inclinación o impulso. Por ejemplo, el hambre, la inclinación a protegerse del frío o calor excesivos, la tendencia a descansar y reponer fuerzas después de un esfuerzo intenso, la inclinación a hacer agradable el ambiente físico -evitar ruidos, etc-.

Con este nivel de conocimiento y motivación se corresponde también un tipo de conducta. La podríamos denominar *conducta instintivo o instantánea*. Se trata de la respuesta inmediata a un estado cognoscitivo-motivacional de este nivel perceptivo-hedónico. La conducta instintiva es aquella en que se realizan movimientos, acciones físico-biológicas que posibilitan, mantienen, rehuyen o restauran un determinado estado cognoscitivo-motivacional inmediato. Por ejemplo: el brusco movimiento de repulsa ante el pinchazo de una aguja, la huida ante el incendio, etc.

Se trata, en efecto, del nivel más inmediato de conducta. El nivel de conducta en el que el viviente dotado de actividad psíquica, es decir, de apertura presencial y motivacional inmanentes, articula sus condiciones físicas (incluidas las interacciones con el entorno) y sus condiciones biológicas (incluidas las relaciones con el medio ambiente) desde el nivel de su actividad psíquica inmanente. Los exte-

roceptores y los interoceptores (que se pueden considerar diferentes aspectos de lo que Aristóteles llamó, genéricamente, "tacto") y todas las facultades de conocimiento sensible se codifican como estados perceptivos (o distintas objetivaciones presenciales) y como estados motivacionales (distintos grados y aspectos de la *epithimía* positiva o negativa),

b) Un segundo nivel psicológico lo constituye lo que L. Polo llama *sensibilidad intermedia*. Su carácter intermedio se debe a que se sitúa "entre" la sensibilidad externa y la inteligencia. Se trata fundamentalmente de la imaginación como facultad de retención de percepciones esquematizadas, como *thesaurus* -es decir tesoro psicológico- y como movimiento cognoscitivo a partir de la percepción que permite asociar unas percepciones con otras, contrastarlas o concatenarlas. Cuando "me represento", por ejemplo, la imagen del portal de mi casa, estoy re-presentándome un esquema que resulta de la combinación de las distintas percepciones con que lo he presenciado,

Pero la sensibilidad intermedia no sólo es la imaginación, sino también la memoria y la *estimación* proyectiva o anticipativa. La memoria retiene imágenes con intención o remitencia intencional al pasado. Cuando una imagen

esquemática es retenida con su referencia a la percepción pasada a partir de la que se ha retenido, entonces esa imagen es un *recuerdo*. Los recuerdos son los objetos propios de los actos de la memoria (memorización, evocación, etc.).

La estimativa anticipa imaginativa mente percepciones futuras. Si una imagen esquemática lleva asociada la noticia de que seguirá a las percepciones presentes, es decir, de que será percibida en un futuro, entonces es una *estimación*, o una previsión proyectiva, o una anticipación.

La imaginación, la memoria y la estimativa son facultades interrelacionadas.

a) La memoria y la estimativa requieren la imaginación. Sólo se puede memorizar o anticipar una *imagen* retenida, porque la percepción presente ni es atribuible al pasado ni al futuro. Por eso lo recordable o anticipable es algo que ya se ha retenido esquemáticamente a partir de alguna percepción, es un esquema imaginativo. Es decir, si no hubiera esquematización retentiva de percepciones (imaginación), si el ser vivo siempre estuviera atento a lo que percibe en presente, de ninguna manera podría hacerse esa comparación de percepciones que permite identificar

una como pasada respecto a la percepción presente o como futura.

b) A su vez, ocurre que la estimación requiere memoria, puesto que se estima que la percepción presente será seguida de unas percepciones futuras con arreglo a recuerdos de procesos pasados, semejantes a la percepción presente. Por ejemplo, cuando anticipo que si realizo tal tarea el jefe me lo tendrá en cuenta, es porque recuerdo situaciones pasadas en que tales tareas eran reconocidas y recompensadas.

c) La memoria requiere estimación, porque sólo se pueden recordar imágenes en la medida en que se seleccionan algunas para ser retenidas en orden al futuro. La anticipación de futuridad de ciertas imágenes es lo que permite seleccionarlas para ser recordadas. Por ejemplo, ante una amplísima información de datos, tengo que seleccionar la más relevante para memorizarla, y seleccionaré la que anticipo que me resultará más útil en el futuro.

En esta articulación de las tres dimensiones de la sensibilidad intermedia, encontramos un nuevo sentido filosófico de] tiempo, distinto de] tiempo cronológico o físico. A este nuevo sentido del tiempo Heidegger lo llamó "tiempo extático" porque está constituido por tres *éxtasis* temporales mutuamente remi-

tentes, vertidos fuera de sí, es decir, constituidos cada uno en una mutua referencialidad a los otros dos. La interrelación entre estas facultades o dimensiones de la sensibilidad intermedia es, como veremos más adelante, justamente el punto de partida del conocimiento intelectual.

Al nivel de conocimiento intermedio, que es el que estamos considerando ahora, podemos encontrarle un nivel correlativo de motivación, que correspondería, en la escala de Maslow, a dos tipos de motivaciones y necesidades: las motivaciones de seguridad y las motivaciones "sociales", -según el término, poco afortunado, que emplea Maslow, para referirse a motivaciones de tipo afectivo-. En la terminología aristotélica, este nivel motivacional correspondería a movimientos del afecto relacionados con el *thimos*, se trata de lo que hoy llamamos afectividad.<sup>22</sup>

La afectividad es una gama de deseos o motivaciones -mucho más amplia que la *epithimía*- que va desde la agresividad o el miedo hasta la compasión o la confianza afectuosa. Es un nivel motivacional basado en la retención de. agrados y molestias de la *epithimía*, de tal manera que éstos se asocian, contrastan y combinan produciendo movimientos de modulación u orientación de las inclina-

ciones inmediatas, de acuerdo con el conocimiento comparado y contrastado que da la sensibilidad intermedia, es decir, de acuerdo con una información cognoscitiva que supera la percepción instantánea. Cuando una persona tiene miedo a un peligro en una determinada situación, es porque anticipa que esta situación le conducirá a consecuencias perjudiciales y tal anticipación sólo es posible por la proyección de un recuerdo de situaciones pasadas, en la situación presente.

Del mismo modo que la sensibilidad intermedia es un movimiento psíquico-cognoscitivo a partir de la percepción, la afectividad -como motivación intermedia- es un movimiento psíquico-motivacional a partir de la *epithimía*. Estas motivaciones intermedias son las que regulan la mayor tensión o distensión psicológica de un ambiente, que normalmente viene determinada por el uso que se haga de la política de sanciones. Si la aplicación de sanciones es correcta, es perfectamente compatible con un ambiente de trabajo distendido. igualmente la regulación de incentivos también interpela a este nivel motivacional. Si esta regulación es adecuada consigue motivar sin crear tensión y a la vez, evitando la relajación. Por otra parte los incentivos pueden producir una motivación en forma de reto o en

forma de stress. De ellas sólo la primera debe ser fomentada, mientras que la segunda, a la larga es bastante perjudicial.

Con este nivel cognoscitivo y motivacional se corresponde un tipo de conducta: la conducta *refleja, o secuencial*, es decir, la conducta que está dirigida por conocimientos y motivaciones asociados por secuencias, no simplemente instantáneos. De acuerdo con la teoría de niveles, la conducta instantánea no queda eliminada por la conducta refleja sino todo lo contrario, pues la conducta refleja o secuencial se constituye a partir de aquélla, asumiéndola e integrándola en un nivel más alto. Lo que ocurre es que es una conducta que no está organizada desde un limitado *presente* perceptivo-motivo. Se supera ese límite y, en consecuencia, las capacidades de la memoria y la anticipación estimativa *abren* al sentido y a la valoración motivacional de lo presente según su pertenencia a secuencias más amplias, que lo relacionan con percepciones pasadas y futuras. Es una conducta que se configura mediante esa retención y apertura más amplia.

Como es obvio, este tipo de conducta según una actividad psíquica dotada de memoria y estimativa no sólo se da en el hombre, sino también en los animales superiores en mayor o menor grado, como ya señaló Aristóteles. La

afectividad de un perro está a este nivel, y también la domesticación de animales superiores, pues requiere la capacidad de adquisición de respuestas reflejas a estímulos condicionados, y la capacidad de anticipación de secuencias.

Sin embargo, en el hombre, estas capacidades están mucho más desarrolladas que en cualquier animal superior. La dotación orgánica de estas facultades, que son ciertas áreas del cerebro, es mayor en el cerebro humano. Por otra parte, estas áreas del cerebro se caracterizan por no estar completamente constituidas, sino que permiten una configuración ulterior al ejercicio, una modificación a través de él, dentro de los umbrales de la dotación natural, que es diferente para cada individuo. A través del ejercicio, esta diferenciación aumenta todavía más, no en el sentido de un más y un menos, sino fundamentalmente en el sentido de una *diversificación*. Como decía Tomás de Aquino, si comparamos a dos individuos cualesquiera siempre habrá algo en lo que uno es mejor que el otro.

Ramón y Cajal decía que cada hombre se talla su propio cerebro. Aunque la fórmula, evidentemente, debe ser matizada, sin embargo, expresa esta importante propiedad de las facultades intermedias del hombre, y es

que el sujeto va configurándolas, especificándolas, o modificándolas, a medida que las pone en ejercicio,<sup>23</sup> lo cual se refleja incluso en la dimensión más orgánica de esas facultades, a saber, en los circuitos de conexiones neuronales de que cada uno va dotando a su propio cerebro.

#### 2.4. Desde los factores psicológicos a los factores racionales y personales

Ahora bien, este desarrollo de la capacidad psíquica del cerebro humano y esta propiedad de admitir auto-configuración o *autopoiesis*, no sería explicable salvo que se admita que esta actividad psíquica está a disposición del yo espiritual dotado de inteligencia y voluntad.<sup>24</sup> Sólo desde ese nivel más alto de la personalidad, el yo -o el espíritu, como se le quiera llamar-, lleva a cabo actos de intelección y de voluntad, es decir, "lee-dentro" (intus-legere) de la experiencia, y la valora y decide. Por lo tanto, el hombre va configurando su experiencia *personal*, en la medida en que dispone de sus facultades no sólo en cuanto a su ejercicio, como digo, sino también en cuanto a su configuración o capacitación a través del ejercicio, dentro de los límites de perfeccionamiento que dichas facultades permiten.

A) De la sensibilidad a la inteligencia. La *experiencia*.

Aristóteles, en el primer libro de su *Metafísica*,<sup>25</sup> explica cómo este juego de recuerdos-esquemas-estimaciones va configurando lo que llamamos experiencia, en la medida en que el conocimiento intelectual -científico o no científico- lo interpreta o codifica en su propio nivel superior. Esta tesis aristotélica no debe interpretarse como una tesis empirista, en el sentido de que sólo tenga validez lo que hoy llamamos *ciencia experimental*. Lo que hoy llamamos ciencia experimental o empírica está ligado frecuentemente a un cierto prejuicio positivista, que es ajeno a la filosofía aristotélica. La tesis aristotélica simplemente indica algo más obvio y profundo: que todo lo que entendemos, en el sentido más amplio y general del término "entender", es decir, todos nuestros conceptos, ideas, juicios, cálculos, razonamientos y significados de expresiones lingüísticas, los obtenemos a partir de la experiencia sensible, es decir, a partir de lo que conocemos mediante la sensibilidad externa e intermedia.

Sin duda, el modo como el ser humano articula esquemas de la experiencia, entendiéndolos, leyendo dentro de ellos, y elevándolos a comprensión intelectual, expresable mediante el lenguaje, es extraordinariamente complejo. La *abstracción* es un hallazgo filo-

sófico muy valioso, que también debemos a Aristóteles. No podemos detenernos aquí en la intrincada cuestión de cómo la inteligencia abstrae de la experiencia y cómo eso permite que la voluntad valore y decida desde un nivel superior a la motivación sensible.**26**

En la teoría del conocimiento de L. Polo, la descripción de la sensibilidad intermedia se prosigue con el estudio de los actos de la inteligencia (tomo II, III): como actos de una *facultad inorgánica* de conocimiento, es decir, como una capacidad de conocimiento que se diferencia de todas las mencionadas hasta ahora, entre otras cosas, por el hecho de que carece de órgano corporal específico. En el hombre, todo lo dicho hasta ahora, no es más que un preámbulo para alcanzar el nivel máximo, el límite que establece la plenitud, el último nivel y por lo tanto el más propio y culminar, que -como decíamos antes- diferencia al hombre de todo lo que no lo es. En cuanto al conocimiento, este nivel es la capacidad intelectual.

En definitiva, se trata del nivel *específicamente humano* de conocimiento, el conocimiento experimental, como articulación dinámica de conocimiento intelectual y sensible, es decir, como conocimiento que se desarrolla mediante procesos de aprendizaje,

Mediante estos procesos el hombre *adquiere* capacidades cognoscitivas. Es lo que Aristóteles llamó hábitos dianoéticos. Eso es el objeto de la teoría del conocimiento. Por lo que se refiere a la praxis empresarial, esto constituye uno de los aspectos de la formación de las personas. La formación del personal siempre tiene un aspecto conceptual, transmitir conocimientos de ciencias aplicadas, nociones básicas sobre el sector laboral y comercial propio de la empresa, etc.

B) De la motivación sensible a la voluntad. *Valoración y decisión.*

En su teoría de las motivaciones, Maslow**27** todavía describe dos niveles más elevados que los vistos hasta ahora, a los que llamó motivaciones (o necesidades) de autoestima y de autorrealización.

Ya Herzberg**28** puso de manifiesto que hay una diferencia más intensa entre todos los niveles motivacionales mencionados (fisiológicos, de seguridad, y "sociales" o afectivos) y estos otros que están por encima de ellos (autoestima y autorrealización). Hasta tal punto consideró que esta diferencia de nivel era más intensa que las otras, que denominó al primer grupo "factores de higiene" y reservó al segundo grupo el nombre de "factores propiamente motivadores".

Juan Antonio Pérez López<sup>29</sup> ha mostrado cómo se puede profundizar en estos hallazgos de psicología de la motivación, hacia una base de antropología filosófica y pasar del paradigma psico-sociológico al paradigma antropológico o humanista. A este avance ya ha contribuido notablemente Maslow, Pero J. A. Pérez López ha llevado a cabo una descripción de los niveles de motivación, según la cual, hay tres niveles fundamentales:

a) Motivaciones intrínsecas: es decir aquellas que mueven a actuar de determinada manera por mor de las consecuencias que trae consigo intrínsecamente la acción. (Por ejemplo, el gusto por la actividad misma).

b) Motivaciones extrínsecas: es decir aquellas que mueven a realizar una acción por mor de determinadas consecuencias extrínsecas a la acción. (Por ejemplo, para conseguir cualquier tipo de incentivo).

c) *Motivación trascendente*: Pérez López la describe así: "A poco que pensemos en ello, veremos que la acción de una persona tiene otro tipo de consecuencias que no pueden incluirse en ninguno de los tipos anteriores y que, sin embargo, constituyen una poderosa fuente de motivación (es decir, consecuencias que son muchas veces directamente buscadas por la persona que actúa, sin que le supongan

ni recibir un incentivo, ni obtener ninguna satisfacción por la mera realización de la acción). De hecho, son consecuencias externas que se buscan por motivos internos, motivos que dejarían de existir si no se diesen esas consecuencias externas".<sup>30</sup> Se trata de la motivación por los resultados que la acción tiene en otras personas distintas de quien ejecuta la acción. (Por ejemplo: la satisfacción del hambre del niño cuando la madre le alimenta, la ayuda que se presta a un compañero de trabajo, o un vendedor que está motivado por ofrecer un buen servicio a un cliente).

Se trata, por tanto, del aprendizaje práctico acerca de los valores existenciales humanos, como articulación dinámica entre motivaciones volitivas y afectivas, es decir, como procesos de valoración y de decisión. El valor de las cosas depende de su modo de ser, naturalmente, pero el valorarlas adecuadamente, es decir, en congruencia con su verdadero valor sólo se da en el acto-de-valorar, cuando éste es correcto. Evidentemente la investigación antropológica sobre los *actos de la voluntad* es demasiado compleja para poder abordarla aquí.<sup>31</sup> Simplemente señalaré que estos actos naturalmente también son susceptibles de aprendizaje, un aprendizaje práctico, por el que se adquieren capacidades de valoración y

decisión ética. Esto es el objeto más propio de la teoría de la motivación, de la teoría de los procesos de decisión y de la teoría de la voluntad. Estas disciplinas científicas abarcan el ámbito temático de lo que Aristóteles denominó *ética*. Lo que Aristóteles llamó hábitos éticos, (prudencia, justicia, fortaleza, templanza, etc.) consisten fundamentalmente en capacidades adquiridas de valoración y de decisión. Esto es otro aspecto fundamental de la formación del personal en la empresa. Normalmente a este aspecto del aprendizaje se le suele llamar *relaciones humanas*, capacidades de negociación, toma de decisiones, prácticas y políticas de empresa, etc.

C) De la conducta al comportamiento personal. La *acción*.

Por último tenemos aquí también un tercer factor que completa la tríada del nivel específicamente humano, a semejanza de la tríada psicológica anteriormente analizada (sensibilidad, deseo y conducta). Se trata de la *acción*, como articulación dinámica entre la conducta físico-biopsicológica y el *comportamiento* racional, libre y personal. Los procesos de acción también son susceptibles de aprendizaje. Son capacidades susceptibles de adquisición, incremento y perfeccionamiento con-

tínuo. A este tipo de capacidades adquiribles, Aristóteles las denominó hábitos técnicos, y se refieren de modo general a hábitos organizativos, administrativos, de contabilidad, técnicas de todo tipo -técnicas comunicativas, técnicas financieras, técnicas productivas, técnicas comerciales, etc-, También corresponde a esto lo que hoy denominamos *tecnologías*. Es el tercer aspecto fundamental de la formación del personal de una empresa.

Lo que es la acción puede comprenderse mejor si se enfoca desde la teoría de los niveles de factores. La acción es lo que articula precisamente la diferencia de dos niveles, al modo de la integración o subsunción del nivel inferior en el superior. Es decir, la acción es la articulación misma de todos los factores y condiciones físico-bio-psicológicos de la persona -incluidas las motivaciones fisiológicas, las motivaciones afectivas y sus variaciones en la relación con el entorno y con los demás- desde un nivel de conocimiento racional y para la satisfacción de necesidades y motivaciones voluntarias, libremente valoradas y decididas, es decir, -en la terminología de J. A. Pérez López motivaciones trascendentes.

El cuadro de la teoría de niveles de factores podría representarse así:

1. Factores físicos.
2. Factores biológicos.
3. Factores psicológicos:
  - 3.1. Primer tipo de factores psicológicos
    - 3.1.1. sensibilidad externa, percepción instantánea.
    - 3.1.2. motivación fisiológica.
    - 3.1.3. conducta instintiva o *epithimia*.
  - 3.2. Segundo tipo de factores psicológicos
    - 3.2.1. sensibilidad intermedia: imaginación, memoria, estimativa.
    - 3.2.2. motivación intermedia: afectividad, agresividad, deseo de seguridad.
    - 3.2.3. conducta refleja o secuencial.
4. Factores socio-personales, intelectuales, volitivos, o trascendentes.
  - 4.1. Conocimiento intelectual: experiencia, hábitos dianoéticos o teóricos.
  - 4.2. Motivación volitiva: valores, decisiones, hábitos éticos o prácticos.
  - 4.3. Comportamiento personal: acción, hábitos técnicos o tecnológicos.

(Cada tipo de factores interacciona con los demás desde su nivel, por lo tanto la inte-

racción es tanto ascendente como descendente).

2.5. *El nivel de factores específicamente humano. Lo racional y lo libre, en su realidad socio-personal*

Solamente una antropología de raigambre clásica puede hacerse cargo de este nivel humano ya que aquí está implicada la respuesta a preguntas tan fundamentales y radicales como ¿qué es ser persona? o ¿qué es la libertad? o ¿qué es el espíritu? Es manifiesto que la respuesta a estas preguntas, elementales pero radicales, determina en gran medida la respuesta a otras preguntas como ¿en qué consiste fundamentalmente un sistema de cooperación social? o ¿cómo se desarrolla el comportamiento de las personas a través de ese sistema? o incluso, ¿qué son fundamentalmente las empresas?

Pues bien, vamos a adentrarnos ahora en este último nivel de factores trascendentes, al que voy a llamar, a partir de ahora, *nivel socio-personal*. Se podría llamar también nivel racional, nivel de libertad, nivel espiritual, o de otros modos. Se trata de lo distintivo del hombre: ser un *animal inteligente y libre*, es decir, dotado de espíritu. La expresión "nivel socio-personal" hace referencia a algo que considero importante: que *el ser persona, y el*

*ser social* que caracterizan al hombre, se sitúan en este nivel y *no antes*, y además no se sitúan aquí como uno de los factores del nivel, sino como lo constitutivo o definitorio del *ser en ese nivel*, en sí mismo, Y por último, el término "socio-personal" implica también la unidad, inseparabilidad y complementariedad intrínseca entre lo personal y lo social.

Por lo tanto creo que es mejor diferenciar *lo social* de cualquier tipo de motivación psicológica, también de la motivación afectiva, y por lo tanto, no voy a usar aquí el término "social" en el sentido de Maslow. Pienso que el significado de "lo social" en el lenguaje ordinario, no permite ser reducido a un "tipo" determinado de motivaciones humanas distinto de otras motivaciones no-sociales. *Lo social* no parece situarse en el nivel psicológico, sino en otro nivel superior. En la medida en que lo social se sitúa exactamente en el mismo nivel que lo personal -pues ambos son anverso y reverso de una misma realidad, como luego veremos- en esa misma medida, lo social pertenece al último nivel ontológico, y por lo tanto, según la ley de diferencia de niveles expuesta anteriormente, asume e integra a todos los niveles inferiores.

Filosóficamente hablando, es fácil mostrar que ni el ser biológico, ni el ser-psicológico,

pueden fundamentar propiamente una sociedad. Es patente que una organización que basa su autoridad únicamente en el instinto de supervivencia, o en el *miedo* a las represalias -es decir, en el terror-; o en asegurar a sus miembros frente a todo *riesgo*, o en la *espontaneidad* de comportamiento, en sentido psicológico, no puede constituir una verdadera sociedad. Un la medida en que se busca el fundamento de la sociedad en dimensiones pre-rationales de sus integrantes, en esa medida se convierte paradójicamente en una organización de la ausencia de sociedad, en una organización de la incomunicación colectiva, de la ruptura entre facciones, del aislamiento-dentro-de-la-masa. Un ejemplo muy cercano de organización basada fundamentalmente en el miedo lo encontramos en los campos de concentración nazi, De alguna manera, una sociedad que pretendiera satisfacer totalmente el afán de seguridad -que es otro modo de designar el miedo al riesgo- de sus ciudadanos, estaría quedándose en ese estadio pre-social.

Una muestra de lo que digo se puede encontrar en la teoría del juramento de J. P. Sartre. Para Sartre -al menos el Sartre de los años 50 que es cuando optó por la vinculación política al partido comunista- la unión inter-

subjetiva se realiza plenamente en el juramento de lealtad al partido, en la medida en que es un vínculo para la supresión del enemigo común, que obliga bajo la amenaza de convertirse en enemigo. Según Sartre el miedo de cada uno de los miembros a la fuerza coercitiva del juramento es la esencia de la relación grupal. Cada uno se defiende a sí mismo del miedo al enemigo común mediante el juramento que vincula hasta la muerte. El terror mutuo creado por el vínculo es la fuerza de cohesión grupal.<sup>32</sup>

Sartre sólo describe la organización de *la ausencia* social. La motivación de seguridad sólo es un aspecto de la relación interpersonal. Y además sólo es un factor inter-personal si está asumida en un nivel que la trasciende.

Por la misma razón, una organización basada en las necesidades y motivaciones afectivas tampoco sería capaz de realizar una sociedad. La correspondencia afectiva se realiza también en algunas especies animales superiores.

Sin embargo, no constituyen una sociedad. Con ello se fundamentan apareamientos más o menos duraderos, hordas, manadas, pero no una sociedad.

No quiero decir, con esto, que el deseo de seguridad, la afectividad, etc. no tengan ninguna relevancia social, sino que todos estos factores, necesidades, o problemas psicológicos sólo son humanos y personales, si están asumidos en un nivel racional más alto; y, precisamente por eso, tampoco son factores o problemas sociales si no están asumidos en ese nivel más alto, en el cual y desde el cual adquieren sentido social.

No es accidental que el filósofo que consiguió definir la esencia del hombre como *zoon logiston*, es decir, como animal que habla, que razona, que tiene inteligencia, fuera justamente el filósofo que dio también otra definición del hombre como *zoon politikon*,<sup>33</sup> es decir, como animal social, animal que vive como ciudadano de la "polis", animal civil, animal político -pero no en el sentido que ahora damos a este término-. Y es que sólo las relaciones entre seres dotados de *logos* son relaciones sociales.

Pero Aristóteles, en la *Ética a Nicómaco*,<sup>34</sup> también dice que el fundamento de la polis, es decir, de la sociedad civil, de la comunidad social, es la amistad (*philia*). La amistad forma parte del fin común de los hombres (del bien común) dado que estar rodeado de los amigos es un elemento esencial de la felicidad, La

amistad es uno de los elementos esencialmente integrantes del concepto aristotélico de felicidad.

Esta amistad de la que habla Aristóteles no es simplemente un sentimiento de benevolencia, sino que es una virtud ética, o mejor aún, forma parte de la culminación de las virtudes éticas que junto a la culminación de las virtudes dianoéticas (hábitos cognoscitivos: ciencia, inteligencia, etc.) constituye justamente la felicidad. La *amistad* aristotélica tiene por tanto un carácter fundamental para la realización misma de la sociedad, algo así como lo que hoy entendemos por *solidaridad*. No una solidaridad que se postula ideológicamente, sino una solidaridad natural: la que hay en las relaciones familiares, relaciones de vecindario, de ciudadanía, etc.

Por otra parte, la tradición cristiana profundiza y corrobora esta tesis antropológica de Aristóteles. Desde la fe cristiana las relaciones humanas tienen su fundamento en el amor fraterno dispuesto, querido y mandado por Dios, que es Padre de todos los hombres, y que ama a todos como hijos. A su vez se ama a los hijos de Dios porque se ama a Dios, como Padre. Es la lógica de la *caritas*. De ahí que se pueda hablar de la civilización del amor, como modelo cristiano de civilización. Para quien

tiene fe cristiana, esto no sólo es posible, sino que es un *deber en el* sentido no-utópico del término "deber", y hablando en profundidad, también es una *realidad*: justamente eso es la Iglesia, como *organización familiar* de los hijos de Dios.

El reinado de Dios, que es un reinado paterno en una sociedad fraterna, en la que creemos los cristianos, no es compatible con un planteamiento utópico, y mucho menos con una crítica pragmática des-mitologizadora. Pero tampoco es compatible con la fe cristiana, la idea revolucionaria de una sociedad fundamentada en la fraternidad universal, entendida de modo abstracto y separado de la relación de filiación a Dios. Este ideal sí que es utópico, o mejor dicho, es imposible. La experiencia en los países del Este ha sido muy reveladora en este sentido: la superación del ateísmo de Estado, y la renovación de la religiosidad ha ido unida al surgimiento de un nuevo sentido de la solidaridad, y a una superación del odio y del terror. La unión entre estos dos fenómenos es lo natural. Lo insólito es la consideración abstracta -artificialmente desconectada- de ellos, es decir, la pretensión de una fraternidad universal fundada en un ateísmo-agnosticismo religioso.

Pero ahondemos un poco más en la dimensión filosófica del problema, Decíamos que según Aristóteles la razón y la amistad son los fundamentos de la relación civil o social. Ahora bien, éstas son justamente las capacidades propia,; M espíritu. La capacidad para lo que llamamos "entender", en el sentido semánticamente amplio y rico con que utilizamos este término en el lenguaje ordinario, se asocia con lo que llamamos concebir, idear, juzgar, calcular, pensar, presuponer, analizar, interpretar, investigar, etc. A su vez, la capacidad de "querer" se asocia semánticamente a términos como amar, valorar, apreciar, estimar, preferir, elegir, decidir, interesarse, proponerse, aceptar, ser atraído, estar motivado, etc. Pero todas estas acciones *son acciones de las personas*. Cada persona tiene su espíritu y sus capacidades de entender y querer. Este es el fundamento y la base ontológica misma en la que se apoya y de la que emana ese haz de interrelaciones que llamamos *sociedad*,

Esta cuestión de la relación entre lo social y lo personal queda pendiente en la obra de Ch. Barnard. Barnard<sup>35</sup> identifica el nivel o tipo de factores sociales en su diferencia con los factores físicos y biológicos, pero no siempre lo diferencia con nitidez de los factores psicológicos. En este punto tiende, con algunas vaci-

laciones, a una confusión semejante a la de Maslow de lo social con lo psicológico, que hay que evitar cuidadosamente. Es una enseñanza común de los más grandes filósofos de nuestro tiempo, concretamente de Husserl, Frege y Heidegger,<sup>36</sup> la indicación de evitar el *psicologismo*, es decir, de evitar la pretensión de considerar las explicaciones psicológicas como definitivas, como si los factores psicológicos fuesen el nivel culminar y último del conocimiento humano, y en general, de la existencia humana.

Cuando Barnard intenta descubrir cómo se relacionan lo social y lo personal, es decir, qué tienen que ver lo uno con lo otro, y cual es su influjo en la empresa, también se advierten ciertas vacilaciones. Desde luego, Barnard tiene el mérito de haberse enfrentado a este problema de no haberlo eludido, como se hace con frecuencia, haciendo abstracción de él, o quizás obviándolo, o tratándolo como una pseudo-problema que está resuelto de modo evidente, que es ocioso o trivial plantearse. Es un problema teórico y práctico, y tiene muchas consecuencias para la praxis organizacional; por lo menos cuando ésta se intenta realizar con calidad ética.

¿Cómo entender adecuadamente la diferencia y la relación que hay entre las personas

(con sus perspectivas, sus fines, sus motivaciones y sus intereses) y las organizaciones (que también tienen finalidad, intereses y objetivos)?

“Muchas veces -señala Barnard- miramos a los hombres desde un punto de vista más general, como fases, aspectos, funciones, que son más extensas en duración y en espacio que los individuos mismos: cuando hablamos de directores, empleados, o electores, o políticos, o clientes, etc., tenemos en cuenta ciertos aspectos de los individuos, ciertas clases de actividades de las personas y no la totalidad del individuo. En otras ocasiones los vemos como en su entidad propia y objetiva, advirtiendo sus relaciones con nosotros o con otros sistemas más amplios, y entonces tenemos en cuenta, en cuanto nos es posible, el mismo conjunto de los individuos. En la práctica, cambiamos de un punto de vista a otro, o nos situamos en perspectivas más bien indecisa-mente intermedias; dependiendo de las circunstancias y de nuestros propósitos, y todo ello en muchos casos con asombrosa destreza”.<sup>37</sup>

Barnard distinguió entre la *eficacia* en el logro de los fines específicos del sistema de cooperación y lo que él llamó *eficiencia* de la organización, que consiste justamente en el

grado de satisfacción de los fines personales de los individuos que intervienen. Pero como el mismo Barnard señala, esta distinción no es una división disyuntiva. No se trata de dos finalidades o dos efectos equívocos y disociados que produce un sistema de cooperación. La organización misma se constituye más bien como la región intermedia, como *la unificación misma* de estos dos aspectos. Son dos aspectos distintos pero inseparables, de una misma realidad bi-dimensional. Aquí, cualquier lógica de la oposición o de la disociación dialéctica entre los intereses privados y los intereses de la organización queda completamente superada.

Si nos preguntamos con Barnard, algo tan sencillo y tan radical como ¿qué significa o qué entendemos por “sociedad”, o por “lo social”?, advertimos que no podemos entender eso más que como algo que está “en” y “entre” personas y que consiste en el haz de relaciones o interacciones mutuas de un conjunto o pluralidad de personas entre sí. Se trata de una evidencia vital que resiste a cualquier distorsionamiento ideológico defectuosamente abstracto. Hay, a veces, una cierta tendencia a entender la sociedad de modo impersonal, a *cosificarla* como si fuese una realidad en-sí a la cual tuviesen que subordinarse

los intereses personales. Es la idea del *Leviathan* de Hobbes o la *voluntad general* de Rousseau o el fatal proceso dialéctico histórico-material de Marx. Pero ya hemos visto que lo que hay de impersonal en los sistemas de cooperación o en las estructuras de organización social no se sitúa *por encima* de las personas, sino que es asumido e integrado como parte de la realidad social en la medida en que es asumido por las personas como parte de sí mismas (los factores físicos, biológicos, psicológicos, etc).

La sociedad no es, ante todo, otra cosa que un conjunto o grupo de personas que coexisten y se relacionan mutuamente. Lo social es la misma reciprocidad o el carácter mutuo del reconocimiento, la aceptación, y el comportamiento cooperativo entre personas en cuanto personas, en cuanto seres inteligentes y libres. Lo social no es otra cosa que el riquísimo tejido, el ámbito, constituido por las conexiones o relaciones interpersonales. El término "interpersonales" es más adecuado que el término "inter-subjetivas" porque conviene evitar las connotaciones dialécticas de la noción idealista de "sujeto".

### 3. Ser socio-personal y complejidad

#### 3.1 . Observaciones teológicas sobre las raíces cristianas de la noción de persona

Por lo tanto, la pregunta ¿qué es lo social? no puede ser respondida y ni siquiera entendida, si no se retrotrae a la pregunta más fundamental ¿qué es un ser personal? Desde un punto de vista filosófico, es sabido que en esta cuestión -tomada en su sentido preciso- ya no nos basta con acudir a Aristóteles. Aristóteles no maneja el término "persona" y, propiamente hablando, tampoco alcanzó una comprensión adecuada de la persona. Tampoco consideraba que "ser humano" significase de suyo "ser libre". La amistad era el fundamento de la *polis*, pero no todos los individuos eran *ciudadanos de la polis*, ni todos eran hombres libres. Como es sabido, Aristóteles admitía la esclavitud. En esto era deudor de la mentalidad de sus contemporáneos.

En realidad la comprensión del hombre como ser personal hizo su entrada en nuestra cultura como elemento básico de la religión cristiana. Desde un punto de vista teórico, fue en los primeros siglos de la cristiandad cuando surgió la comprensión del ser personal, al hilo del desarrollo paulatino de la especulación teológica y filosófica, acerca del misterio de la

Trinidad de Personas en el Único Dios, y acerca del misterio de la Encarnación del Hijo de Dios, es decir, del misterio de Cristo, que es una única Persona al mismo tiempo divina y humana.

Dentro de la doctrina cristiana surge la auto-comprensión de nuestra propia dignidad, en cuanto que los hombres somos “imagen y semejanza de Dios”; es decir, en cuanto que también somos personas. Somos el término de la Iniciativa Redentora de Dios, es decir los destinatarios de ella. El mensaje cristiano nos da la auto-comprensión de nosotros mismos como personas, que en cuanto tales pueden ser hijos adoptivos de Dios, a través del Hijo Unigénito y junto con El, si libremente lo desean. *Todos* los hombres estamos llamados o invitados a participar de esta relación y comunidad paterno-filial y fraterna, porque *todos* somos personas. Por lo tanto, es parte esencial del mensaje cristiano el desarrollo de un sentido muy intenso de la solidaridad universal.

### 3.2. *Observaciones filosóficas sobre la realidad social como realidad inter-personal*

Pero volviendo de nuevo al plano filosófico, podemos señalar muy brevemente que la noción de persona ha ido impregnando la especulación y la praxis de la cristiandad occidental, a través de los siglos, estrechamente

unida a una noción de libertad, más profunda que la de los griegos. También ha producido el desarrollo de la filosofía de los derechos humanos que tuvo una importante fuente de inspiración en los estudios teológicos y filosóficos de la Escolástica española del siglo XVI<sup>38</sup> sobre los derechos de los indios americanos.

A esta evolución especulativa en el seno de la cristiandad tardo-medieval, pertenece lo que Hegel llamó la “idea europea de libertad”.<sup>39</sup> Según ella, todas las personas son libres, y sólo las personas son libres. Prescindiendo de una exégesis de esta noción de libertad, que no es posible abordar aquí, se puede insistir en que la libertad es sólo propia de personas, pero de todas las personas. En cierto modo son términos que se convierten: persona equivale a ser libre, y viceversa. Por eso, del mismo modo que hay una intrínseca coimplicación entre lo social y lo personal, igualmente hay también una intrínseca coimplicación entre la libertad personal y las libertades sociales.

Podemos hablar, pues, de un nivel o tipo de factores socio-personales que determinan una organización. Esto nos permite considerar lo social referido intrínsecamente a las personas y, por lo tanto, definido como lo inter-personal. Pero esto tiene también su envés:

también la persona es constitutiva mente social. Es decir, el hombre es sociable por *naturaleza*. *Esto es lo que olvida sistemáticamente el individualismo exacerbado, propio del liberalismo.*

No se trata ahora sólo del hecho de que las condiciones bio-psicológicas del hombre exijan un desarrollo en sociedad, porque de otro modo sería imposible la supervivencia equilibrada de la especie humana -como han puesto de manifiesto los estudios antropológicos de A. Gelhen-, sino que se trata de una consideración filosófica más fundamental, a saber, de que la esencia personal del hombre exige relaciones interpersonales para realizarse como tal. Es decir, el hombre, por ser persona, no puede realizarse como tal, ni puede ser entendido como tal, si no es como formando parte de una estructura de co-existencia inter-personal. La idea de una persona en soledad, aislada, que fuera auto-suficiente y que estuviera totalmente incomunicada, que careciera de cualquier tipo de trato personal con otras personas humanas y con Dios, es una idea insufrible y dramática, pero sobre todo es impensable.

El solipsismo es completamente insopportable y además es contradictorio. Sartre se equivocó cuando dijo que "el infierno son los

otros", por considerar que "el otro" en cuanto tal es, para mí, algo dialécticamente opuesto y contradistinto a mi libertad subjetiva, es decir, por considerar que para mí, como sujeto, los otros son objeto, y para los otros, yo soy objeto. Sartre declara imposible *a priori* el carácter mutuo de la relación inter-personal. Ciertamente el ser libre puede pervertirse y tratar a las demás personas, objetivándolas y cosificándolas. Además, ciertamente, sólo en un ser libre puede producirse este fenómeno que denominamos "corrupción" o "perversión", y que constituye una especie de muerte interior una degradación de la persona. Pero esto no justifica que pueda describirse la estructura de la libertad tomando como paradigma el *modelo* de una libertad corrompida. Eso es lo que, a mi modo de ver, pretende hacer Sartre.

Esta tesis sartriana está en plena coherencia con su modelo de grupo basado en el terror, al que antes aludíamos. De hecho la búsqueda de la coherencia entre su existencialismo ateo de la primera época y su opción política marxista es lo que determina la posición filosófica de Sartre, a partir de los años 50. Y encontró esa coherencia. De un lado, el existencialismo, le permitía una descripción de la libertad bajo el modelo de la libertad utópicamente

absoluta y solipsista, nauseabunda, y convertida por sí misma en un absurdo. Por otro lado, el marxismo le ofrecía una teoría de la relación social que también elevaba a *paradigma* la relación social corrupta, es decir, la relación social entendida como explotación alienante, como odio de clase, como antagonismo dialéctico, como vinculación por el terror. El punto de coherencia que Sartre encontró entre su existencialismo de la primera época y el marxismo era, en realidad, únicamente este: el nihilismo ateo y la justificación del odio.

Pero ya que Sartre no tiene inconveniente en hablar sobre el infierno, se puede señalar también que la concepción cristiana del infierno es exactamente contraria a la de Sartre. El infierno es la ausencia absoluta y definitiva de los otros. Es la tragedia de la realización del solipsismo. Lo peor del infierno es que el hombre allí no puede relacionarse con Dios; es decir la ausencia del Otro principal. Pero también forma parte de su sufrimiento el ser excluido de la comunidad de los hijos de Dios a la que estaban llamados a participar. Propiamente hablando, los condenados no pueden ni siquiera relacionarse socialmente entre ellos mismos, porque sólo saben despreciar, odiar y amarse a sí mismos. Uno de los

fundamentos radicales de la sociedad -la amistad- es justamente lo que les falta.

Pero continuando con la cuestión filosófica de la persona, habría que hacer algunas observaciones acerca de las *propiedades* de la persona humana. ¿Se pueden dar algunas características básicas de este tipo de realidad? Voy a referirme a tres que considero especialmente urgentes de aclaración .

a) Una de ellas es la *inmortalidad de su espíritu*. Por lo menos esta tesis ha sido mantenida por la tradición filosófica clásica, desde los presocráticos hasta Kant. En efecto, este es uno de los puntos de coincidencia de amplias tradiciones filosóficas, y de los más célebres representantes de la filosofía clásica.

Por otra parte, la inmortalidad del alma humana ha formado parte y sigue formando parte de las concepciones del mundo (*Weltanschauungen*) de todas las civilizaciones humanas, desde las más primitivas. En todas ellas siempre se realizó y se sigue realizando el enterramiento de los cadáveres, con un rito religioso orientado a facilitar el descanso eterno de las almas separadas. Vico,<sup>40</sup> uno de los padres de la historiología como ciencia, descubrió que esta creencia en la inmortalidad y su manifestación en los ritos eran un rasgo común a todas las civilizaciones humanas, his-

tóricamente dadas. Algunos ejemplos son la civilización egipcia -y sus tumbas faraónicas en forma de grandes pirámides-; la religión de los Incas y otras tribus de indios americanos, el animismo de las religiones africanas, el culto a los antepasados típico de casi todas las religiones primitivas, como, por ejemplo, del confucianismo japonés, etc. (De todos modos, la prueba más decisiva de la inmortalidad de la persona humana es de tipo teológico: que ha sido revelada por Dios mismo a los hombres, a través de Cristo, y ya antes, a través de los profetas del pueblo de Israel).

b) Otra propiedad es *la mortalidad de su cuerpo*. El viejo ejemplo de silogismo: "Todo hombre es mortal, Sócrates es hombre, luego Sócrates es mortal" es mucho más que un simple ejemplo de silogismo bien construido. Expresa una propiedad esencial del ser humano: la esencial mortalidad que se sigue de su ser-animal. De todos modos, para un cristiano creyente, el misterio de la muerte es iluminado por la fe en la resurrección de los cuerpos al final de los tiempos. Ser cristiano es ser testigo y propagador de la victoria de Cristo sobre la muerte, es decir, de su resurrección, que se hará extensiva a todos los hombres al final de los tiempos.

c) Por último, me referiré a otra propiedad de la persona humana que considero de gran importancia: la denominaré *historicidad personal*, y por ella entiendo lo siguiente: cada persona va trazando una historia personal, va realizando paso a paso su propia biografía. El desarrollo temporal de su existencia no se repite cíclicamente -la tesis nietzschiana del eterno retorno niega la historicidad personal-, pero esa trayectoria temporal tampoco se detiene -nadie puede sustraerse al transcurso de su propia trayectoria personal, ni instalarse en un presente absoluto-. En definitiva, la existencia del ser personal humano va transcurriendo en una sucesión de momentos, que no son los minutos y los segundos del reloj, sino *momentos de una historia personal*. A veces comprendemos esto cuando advertimos que las distintas situaciones en que nos hemos encontrado, las distintas acciones de nuestro pasado son *irrepetibles*; entonces podemos comprender que lo son precisamente porque en ellas ha quedado reflejada nuestra propia *irrepetibilidad ontológica*. Esto nos ocurre porque somos personas. Vamos fraguando nuestra *biografía*, nuestro *currículum* en sentido amplio, nuestro recorrido que en su ineludible transitar se dirige vectorialmente hacia el momento de la muerte, igualmente ineludible, que -para un hombre con fe y con

esperanza- es el paso a la vida que comienza *al otro lado* de la muerte.

Ahora bien, si tenemos en cuenta lo que anteriormente decíamos acerca de la inseparabilidad de la persona y la sociedad, y -de la complementariedad entre ambas, formando una misma realidad socio-personal, entonces estas características del ser-personal tendrán que caracterizar también a la sociedad misma, deberán tener un reflejo en la estructura ontológica de la sociedad en cuanto tal. Y, en efecto, es fácil comprobar que cada una de ellas tiene una notable relevancia social:

a) la inmortalidad espiritual se traduce en el culto a los antepasados, en la religiosidad, y en la institución matrimonial.

b) la mortalidad física se traduce en el relevo generacional, y

c) la historicidad personal (la biografía) determina la historicidad de las sociedades formadas por personas humanas.

La sociedad evoluciona históricamente, porque está compuesta por personas humanas. Sin relevo generacional no habría historia. Cada momento histórico tiene unos protagonistas diferentes, y eso es lo que hace que sea un momento histórico diferente. Y junto a esto, el relevo generacional lleva

consigo una continuidad, una transmisión de la herencia, (influjo que "es" la continuidad de la historia.

Por lo tanto, la propiedad a) explica por qué la plenitud social (es decir, el cumplimiento definitivo de todo el progreso humano, la justicia completa) es una radical aspiración social que *trasciende* la historia. Pero, por otra parte, la propiedad b) explica por qué esa plenitud social se va realizando sólo a través del relevo de las generaciones, y por lo tanto ninguna generación es un puro *paso* hacia la siguiente, y ninguna generación es un *presente absoluto* que despoje de sentido a las generaciones futuras. La filosofía de Hegel es un ejemplo de esto: la pretensión de alcanzar un presente absoluto equivale a despojar de sentido al futuro. Desde un presente absoluto, el pasado sólo tiene sentido como preparación, como el *proceso* por el que ha devenido el presente. A su vez, para un presente absoluto, el tiempo futuro es un puro continuar inercial que no aporta nada, es una pura continuación indefinida del presente.

La pretensión de colmar la aspiración a la plenitud social en un determinado tiempo histórico, en una determinada generación, ha sido un error típicamente moderno. La Revolución Francesa, la Revolución Rusa, el mito

liberal de instalarse en un estado definitivo de continuo progreso, la aspiración de los románticos -o del mismo Hegel- a un Estado Absoluto, han sido proyectos sociales contruidos de espaldas a la realidad inter-personal de la sociedad, es decir, de espaldas a la inmortalidad de los espíritus y a la mortalidad de los cuerpos.

Los proyectos sociales modernos suelen caracterizarse por la explícita o implícita negación de la trascendencia ultra-mundana del ser socio-personal humano. Por eso han evolucionado con una dialéctica revolucionaria, es decir, recílica, imparable y autoenvolvente, como un torbellino, mezclada de utopías y, a la vez, de pragmatismo-materialista, que ha sembrado la paradoja, la confusión, y la desesperación (es decir, el despojo de la esperanza).

A este respecto, Daniel Bell comenta lo siguiente: "El problema real de la modernidad es el de la creencia. Para usar una expresión anticuada, es una crisis espiritual, pues los nuevos asideros han demostrado ser ilusorios y los viejos han quedado sumergidos. Es una situación que nos lleva de vuelta al nihilismo; a falta de un pasado y un futuro, sólo queda un vacío. El nihilismo fue antaño una filosofía temeraria, como lo fue para Bazarov, cuando

había algo que destruir y algo que poner en su lugar. Pero hoy ¿qué queda por destruir del pasado y quién tiene esperanza en un futuro?"<sup>41</sup>

¿A qué se debe esta situación? Una respuesta plausible es la siguiente: se debe a que en la modernidad se ha secularizado la esperanza. En efecto, las esperanzas o proyectos de plenitud social propuestos por las revoluciones modernas se han afirmado con fuertes dosis de negatividad frente a todos los resortes culturales, religiosos y éticos de las etapas históricas anteriores. Pero luego la experiencia histórica desmiente los postulados utópicos que caracterizan a estos proyectos. Se muestran ilusorios y vacíos. Sus pronunciamientos y proclamas llegan a ser aburridos y el desinterés de la población se generaliza. Al final reina un pragmatismo que es ajeno a cualquier tipo de convicciones. Es el *error de Occidente*, del que habló A. Solzhenytsin.

Lo que queda de las revoluciones es un hedonismo individualista que se instala en el nihilismo explícito, en la esquizofrenia asumida, en el pasotismo, en el cinismo, en la drogradicción colectiva, o actitudes semejantes. En los países del Este todo esto ha sido mucho más estruendoso y llamativo. El fracaso de los ideales revolucionarios, el despotismo

de Stalin, el surgimiento de la nomenklatura, han sido fenómenos muy claros, sin máscara. En consecuencia, el derrumbamiento posterior también ha sido bastante estruendoso. Es lo que estamos contemplando en el actual proceso de transformación de los países del Este europeo.

Pero el despojo de las falsas esperanzas, puede ser visto también como el momento más cercano a la comprensión de la verdadera esperanza. La verdadera esperanza es la que busca la plenitud social, sin dar la espalda a la trascendencia, y a la inmortalidad de las personas y de los pueblos. Sólo la certeza cristiana de que habrá una plenitud social y personal al *final de los tiempos* puede refrendar y asegurar las esperanzas humanas intramundanas.

En este sentido el propio D. Bell hizo un lúcido análisis de la circunstancia de crisis *post-moderna* en que nos encontramos y su análisis le permitió anticiparse a acontecimientos muy recientes. "Si es verdad que las palabras del poeta apuntan al futuro -escribía a mediados de los años 70-entonces en ese país en que la poesía contemporánea ha hecho oír su voz más vigorosa y ha expresado la angustia más humana -en la Unión Soviética- la religión conocería el mayor florecimiento en la cultura, si se rompieran los grilletes políticos del

régimen. En la escritura invisible que se percibe sordamente, el tema subterráneo recurrente es el de la salvación del hombre mediante la resurrección de la fe tradicional".<sup>42</sup>

### 3.3. *La tridimensionalidad del nivel socio-personal*

Con lo dicho hasta ahora hemos diferenciado algunos rasgos propios del nivel socio-personal. Más adelante me referiré, más en concreto, a la empresa, y a sus peculiaridades dentro de las realidades que están en ese nivel. Pero por lo pronto, con lo dicho ya hemos caracterizado a la empresa en su raíz fundamental, es decir, como una realidad que se sitúa ontológicamente en el nivel socio-personal. Un sistema de cooperación inter-personal.

Los modelos físico-mecánicos, biológicos, psicológicos, son insuficientes para comprender las empresas, es decir, son reduccionistas. El método comprensivo de las ciencias humanas y, sobre todo, la perspectiva ontológica, exigen abandonar esos modelos en el momento en que se advierte que con ellos es imposible una comprensión suficiente del fenómeno empresarial, como organización o sistema de cooperación social. El método de la onto-antropología no admite simplificaciones

o reducciones del fenómeno humano, tal como a veces se intentan, con el fin de que se ajuste a un modelo explicativo; por el contrario, el método comprensivo y onto-fundamental exige ampliar, precisar o *remodelar los* modelos tantas veces como haga falta, para que puedan hacerse cargo de la amplitud del fenómeno. Y hace falta hacerlo constantemente porque, como se ha mostrado a través de la cibernética, sólo la complejidad es capaz de controlar la complejidad. Sólo un modelo complejo se hace cargo de un fenómeno complejo. Sin esta actitud metódica se pueden hacer ideologías, pero no se puede hacer ciencia social, ni onto-antropología, ni teoría de la empresa.

Decíamos, pues, que la empresa es, ante todo, un elemento del conjunto de la sociedad, uno de los tipos de organizaciones o sistemas de cooperación social. Drucker señala que "si queremos saber qué es un negocio, tenemos que comenzar por su finalidad. Y ésta debe encontrarse fuera del negocio mismo. En realidad debe residir en la sociedad, puesto que una empresa comercial es un órgano de aquella",<sup>43</sup> Y como órgano social, no es otra cosa que una red de interacciones o relaciones inter-personales.

En el organismo social se pueden distinguir tejidos y se pueden distinguir células. Por ejemplo, las familias, las escuelas, los juzgados, los clubs de fútbol, los hospitales, los partidos políticos, el parlamento, las parroquias, etc. Todas ellas son organizaciones más o menos articuladas en redes más amplias, Todas ellas se caracterizan esencialmente por su finalidad, por su función social. Las empresas industriales, las empresas de servicios, las empresas comerciales, las financieras, etc, son determinados tipos de organizaciones. Pero, ¿cuál es el carácter específico y distintivo de estas organizaciones que llamamos *empresas*? Drucker nos ha dado en parte la respuesta: las empresas se caracterizan por el tipo de función social a que responden, Su función las distingue del resto de organizaciones sociales.

De todos modos, la formulación de Drucker es ambivalente. Por una parte dice que la empresa es un órgano de la sociedad, pero por otra parte dice que la finalidad del negocio empresarial está en la sociedad como lo que está *fuera* de la empresa. La distinción espacial entre lo de "dentro" y lo de "fuera" siempre me ha parecido muy problemática para darle un sentido distinto del estrictamente físico, por lo que prefiero no aplicarla. Pero además no es acertada la clásica distinción liberal entre

la sociedad como lo público, como lo exterior y las empresas como la iniciativa privada, como lo individual, en el sentido de individualista. Este modo de considerar las cosas se ha mostrado hartamente insuficiente.<sup>44</sup>

Por tanto, un negocio es ya un haz de sistemas de cooperación social. Por ejemplo: el sistema de cooperación entre la sociedad financiera que presta los créditos y la empresa comercial. El sistema de cooperación con los proveedores, con los transportistas; con las empresas publicitarias; el sistema de cooperación que constituye internamente a una nave de producción industrial; o el que forman entre sí los distintos departamentos de una empresa; y fundamentalmente, el sistema de cooperación con los clientes. No basta con decir que todo esto *indirectamente* sirve y beneficia a la sociedad, como algo exterior, hipostático, impersonal. Más bien lo que ocurre es que todo eso es la sociedad y, como tal, es un conjunto de sistemas de servicios y beneficios mutuos inter-personales, es decir, un conjunto de sistemas de coexistencia y cooperación.

En esa red de sistemas de cooperación que constituye el nivel ontológico de la existencia socio-personal, hay una serie de dimensiones fundamentales, que curiosamente también se

estratifican por niveles. Son como los tejidos básicos a los que pertenecen las distintas células sociales. Las empresas comerciales, industriales, y financieras son células de un mismo tejido.

A esos tejidos se los puede denominar *dimensiones* de la sociedad. En realidad también son niveles de factores, pero es mejor denominarlos dimensiones, para destacar que son la subestratificación de un único nivel ontológico: el nivel socio-personal. Veamos cómo formula Daniel Bell la diferenciación de las dimensiones sociales "Casi toda la ciencia social contemporánea concibe la sociedad como un *sistema* unificado, organizado sobre el cimiento de un solo principio fundamental (para Marx las relaciones de propiedad, para Talcott Parsons, un valor dominante como el éxito, que trata de *reproducirse* mediante las instituciones dominantes). Yo creo, en cambio, que el mejor modo de analizar la sociedad moderna es concebirla como una difícil amalgama de tres ámbitos distintos: la estructura social (principalmente el orden tecno-económico), el orden político y la cultura".<sup>45</sup>

Daniel Bell, junto con J. K. Galbraith y otros autores han hecho importantes aportaciones para comprender la complejidad de las rela-

ciones entre las distintas dimensiones o tejidos sociales. La distinción entre ellas es clásica. La encontramos ya en *La República* de Platón,<sup>46</sup> donde distingue tres tipos de hombres: los comerciantes, los guardianes o militares, y los filósofos. Es probable, además, que el filósofo que ha analizado con más agudeza esta diferenciación de dimensiones haya sido el propio Marx,<sup>47</sup> cuando distinguió entre la infraestructura (Basis), la estructura (Struktur) y la superestructura (Uberbau) de la sociedad.<sup>48</sup>

La formulación de Daniel Bell está más actualizada y además, como veremos, hace importantes correcciones al planteamiento marxista. Se trata de la distinción entre:

1) el sistema tecno-económico: empresas industriales, el sector servicios, los comercios, las sociedades financieras, los mercados de valores, las empresas agrícolas y ganaderas, transportes, etc.

2) la dimensión jurídico-político-militar: las instituciones y órganos jurídicos en general, los órganos políticos, a diferentes niveles -desde el municipal hasta el internacional-, los partidos políticos, las organizaciones sindicales, los ejércitos, los sistemas de seguridad, de policía y de orden público, etc.

3) la dimensión cultural: el sistema educativo en sus múltiples niveles, las instituciones religiosas,<sup>49</sup> las Universidades, las instituciones para la investigación científica, las organizaciones para la conservación del patrimonio artístico, las instituciones de mecenazgo, los grupos de artistas, los medios de información y de comunicación, las empresas de espectáculos, el folklore, etc,

El problema -como señala D. Bell- es que, con frecuencia, ha habido sociólogos que han intentado reducir la complejidad de dimensiones sociales a un único factor determinante, originario y radical. El materialismo dialéctico de Marx es un ejemplo de estos reduccionismos.

En primer lugar, el materialismo dialéctico marxista procede a conectar las tres dimensiones con una lógica determinista y necesaria, de manera que en este modelo social, *no cabe una cierta autonomía de cada una de ellas*, dentro de la interdependencia. Sin embargo, esta cierta autonomía en la interdependencia y en la mutua complementariedad entre las tres dimensiones, es esencial e ineludible para el sistema social, porque se deriva del hecho de que las dimensiones de la sociedad reflejan las dimensiones de la misma existencia libre de las personas humanas y de sus relaciones mutuas.

Por otra parte, Marx establece una conexión de tipo mecánico, necesaria y directa, entre las tres dimensiones de la sociedad humana. Además tal conexión mecánica es unilateral. Es decir, la única dimensión realmente operante es la base tecno-económica. La dimensión tecno-económica es la que -para Marx- configura tanto la infraestructura como la estructura social. La superestructura "ideológica", en cambio, se reduce a ser un resultado de las fuerzas y relaciones de producción, que son lo único *determinante* de la vida social. ¿Porqué llegó a esa conclusión? Porque identificó la dimensión social tecno-económica con el nivel onto-lógico o sustrato socio-personal mismo, tomado en sí. Para Marx, el nivel ontológico de la existencia socio-personal *consiste* en las fuerzas y relaciones de producción tecno-económica. Marx toma la parte por el todo, una *dimensión* del nivel socio-personal, por el *nivel* en sí mismo, con lo que las demás dimensiones pasan a ser meramente epifenoménicas.

Por otra parte, para Marx, el nexo unificante no consiste en un sistema de cooperación, sino precisamente en lo contrario: se trata de relaciones de explotación, que producen un antagonismo entre capitalistas y proletarios, y tal antagonismo "es" la esencia de la *realidad* y

*de la conciencia social*. De ahí deduce Marx el mecanismo de funcionamiento de la realidad social: la explotación produce la alienación, y ésta conduce a la lucha de clases, que es la que genera dialécticamente las transformaciones históricas. En la sociedad industrial burguesa, según Marx, se produce dicho antagonismo justamente por la explotación capitalista de los trabajadores. Es el mismo sistema económico burgués el que genera su antítesis: el proletariado enajenado.

Este *reduccionismo economicista* le lleva a Marx a interpretar la estructura social como algo esencialmente determinado por la producción tecno-económica, la estructura social es el conjunto de relaciones de producción con que se organiza y distribuye la propiedad y el uso de las fuerzas productivas. Las relaciones político-jurídicas tienen valor estructural *sólo* en la medida en que resultan de las relaciones de propiedad y de producción. Lo demás es superestructura ideológica.

Y a su vez la superestructura ideológica sólo es, según Marx, el conjunto de medios de persuasión y de influencia de los que se vale la clase explotadora, para llevara cabo la alienación. Esta dimensión de la sociedad es puramente epifenoménica, es una especie de máscara ficticia, aspecto superficial de una

única realidad profunda: la explotación. La cultura, el sistema jurídico-político representativo, el arte, la religión, etc, están determinados, instrumentalizados, por los intereses de la clase dominante. Marx no aceptaría que hubiera una relación de determinación inversa, es decir, que las decisiones del sistema jurídico-político, o los fenómenos culturales, tuviesen un influjo *determinante* en el sistema tecno-económico, en la formación de las clases y sectores sociales; o en la modificación misma de los intereses de clase. Y sin embargo, la existencia de estas direcciones de la determinación social se ha mostrado evidente en nuestros días.

Naturalmente, los militantes de los partidos socialistas europeos se han visto obligados hace ya algunos años -y de modo acelerado, ante los últimos acontecimientos en el Este- a renunciar a este modelo ideológico bastante demolidor de Marx y a matizar sus programas políticos con un pragmatismo de tipo neoliberal. Esto es cierto, pero no lo es menos que los partidos socialistas de los países occidentales -como, por ejemplo, sucede en España- siguen manteniéndose básicamente en un claro *materialismo*, como posición cultural, y por otra parte, siguen reduciendo sistemáticamente la lógica histórico-social a un plantea-

miento *dialéctico* dentro de las formas políticas democráticas: es la repetida y rancia idea de que en el fondo de la vida social late siempre una lucha entre *dos facciones*: Una facción es la que los propios socialistas representan, a saber, los trabajadores y las clases sociales menos favorecidas, el pueblo, las fuerzas sociales partidarias del progreso, de la libertad-con-igualdad, es decir, las fuerzas sociales con futuro. La otra facción son los enemigos de la libertad, los que impiden el progreso social, los viejos explotadores prepotentes, los capitalistas retrógados, los que tienden al fascismo y al despotismo. Y en el plano de la política económica mantienen en vigor la dialéctica entre el sector público y el sector privado.

No cabe duda de que los partidos socialdemócratas occidentales han posibilitado eficazmente la gobernabilidad de muchos países. El pacto social-demócrata y el estado de bienestar han sido grandes logros a los que tales partidos han contribuido y contribuyen notablemente. Además, tales partidos no sólo aceptan, sino que han sido importantes artífices de la estabilidad M juego democrático. Pero cabe sin embargo preguntarse si no siguen aún manteniendo de modo muy sutil pero persistente, este planteamiento ideo-

lógico dialéctico de la “mecánica” social como un proceso de emancipación progresivo que se va alcanzando sólo en la medida en que el vector del futuro se sustrae a los retrógrados enemigos del pueblo, y avanza hacia el cambio social que ellos dirigen. Si los partidos socialistas renunciaran a esta interpretación dialéctica del vector histórico, ya no les quedaría nada con qué identificarse como fuerzas políticas. La persistencia en este planteamiento no debe interpretarse como una burla a la inteligencia de sus conciudadanos, sino como la única tabla de salvación de su identidad histórica. Si eso no es válido, ¿qué queda del tradicional socialismo ideológico, es decir, marxista? A penas un recuerdo vago, impreciso. **50**

Sin embargo, hoy día resulta claro que el modelo materialista dialéctico no es viable. La aplicación del reduccionismo economicista de Marx en los países del Este no ha logrado llevarles a una sociedad del bienestar y de la abundancia socializada y pacífica. No ha logrado llevarles al *paraíso secularizado* que prometió Marx. El materialismo dialéctico marxista se ha mostrado improductivo, improcedente y, a la larga, inviable, incluso a nivel de resultados económicos y técnico-materiales. Pero hay muchos otros acontecimientos que desmienten el planteamiento de Marx. La

sociedad postindustrial y la sociedad de la información y del conocimiento no responden a las predicciones del análisis social marxista. Las *profecías pseudomesiánicas* que Marx se aventuró a realizar han quedado desfasadas por lo que hoy son factores decisivos del desarrollo: las nuevas tecnologías, las organizaciones, la informatización, la superación de una sociedad de clases por una sociedad en que predomina la subestratificación de la clase media y sobre todo la diversificación de profesiones, etc. También resulta claro que el proceso de evolución hacia la sociedad postindustrial se debe sobre todo a los avances científicos, a los planes de I+D y otros factores semejantes que no parecen tener mucho que ver con la legendaria *lucha de clases*, como factor de progreso social.

J. K. Galbraith explica que el desarrollo de las naciones exige una evolución equilibrada y armonizada de las tres dimensiones de la sociedad, anteriormente mencionadas. Cada una de ellas tiene su propia *secuencia histórica*, pero si se avanza mucho en una y no en las otras, se producen desequilibrios y entonces no hay verdadero desarrollo.

En todos los viejos países industrializados comenta J. K. Galbraith- se puso inicialmente el acento en el desarrollo político y más tarde

en el desarrollo cultura; y no en la inversión de capitales. En los Estados Unidos, Europa occidental, y más recientemente en Japón, se destacó la importancia de un contexto político seguro tanto en el pensamiento como en la acción en pro del desarrollo económico (...) Y hay más que decir acerca del desarrollo cultural, y más específicamente de la educación, como requisito previo del desarrollo económico. Aunque, en general, los países ricos no han comprendido bien sus propios procesos históricos en este sentido, son muchos los individuos que sí lo han hecho. Y han advertido, observando el mundo, un hecho notorio: no existe un país con una población uniformemente alfabeta que no tenga un nivel de vida relativamente elevado y creciente. No existe un país con una población en general analfabeta que lo posea. La educación no es un bien que el desarrollo económico produce; las viejas naciones industriales saben por su experiencia que es la educación lo que permite el desarrollo económico".<sup>51</sup>

### 3 .4. *La tridimensionalidad de la empresa*

Las empresas, en general, pertenecen al nivel de los comerciantes -en la terminología de Platón-, a la infraestructura (Marx), al sistema tecno-económico (D. Bell y J. K. Galbraith), al "espacio" como ámbito de libertad

(Polo). Las empresas son las organizaciones y sistemas de cooperación que en las sociedades más o menos desarrolladas se hacen cargo de la producción de bienes de consumo y la prestación de servicios tecno-económicos, su distribución y comercialización. Las empresas son el modo en que una sociedad desarrollada de un país con economía de libre mercado, se organizan las tareas orientadas al desarrollo de medios técnicos cada vez más eficaces, y el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos. Las empresas realizan la producción de bienes y la prestación de servicios tecno-económicos (cabe distinguir entre las empresas comerciales y las financieras, que son dos aspectos de esta función). Eso es lo que comercializan y ofrecen a los clientes.

Las empresas, por lo tanto, configuran la especialización laboral y el sistema ocupacional tecno-económico. Como consecuencia de esta especialización o división de] trabajo, surge necesariamente el intercambio de bienes y servicios. Los dos criterios racionales o valores motivacionales preponderantes de este nivel son:

a) El aprovechamiento máximo de los recursos, la calidad de] producto y del servicio, la competitividad comercial. Es lo que Barnard llamaba *eficacia* del sistema de cooperación.

La economía de mercado tiene la gran ventaja de ser la que fomenta más la eficacia empresarial.

b) La distribución de recursos justa y proporcionada a las necesidades de utilización de los mismos; y proporcionada también a la calidad y responsabilidad del trabajo; es decir, no una distribución abstractamente *igualitaria* sino equilibrada. La distribución de la riqueza debe mantener un equilibrio proporcional entre los esfuerzos aportados por una persona (esfuerzos de preparación, de responsabilidad, de desempeño eficaz, de experiencia, etc.) y la retribución o compensación que recibe. Este equilibrio es esencial para que exista lo que denominamos *justicia social*.

En realidad, si no existe justicia social, las organizaciones pueden ser eficaces pero, sólo para los pocos que reciben un beneficio elevado. Y entonces se produce una eficacia ineficiente. Lo que Barnard llama *eficiencia*, es decir, el grado en que una organización satisface los fines personales de todos los que cooperan en ella, se realiza mediante la justicia social y el fomento de la solidaridad. L. Polo ha insistido en la importancia de la justicia distributiva para el sistema tecno-económico. Esta no consiste en una igualdad homogénea o

indiferenciada, sino en una equidad proporcional.

Curiosamente, para conseguir una mayor eficiencia y justicia social, también ha mostrado sus ventajas la economía de mercado, cuando está bien dirigida y regulada por los órganos políticos. Las economías colectivistas ni siquiera son mejores en el plano de la justicia social. La experiencia de los países del este lo ha demostrado. De alguna manera, el libre mercado facilita unas ciertas garantías de la calidad de productos y servicios, un aprovechamiento eficaz de los recursos, una oferta ocupacional, etc. En un mercado libre las empresas necesitan ser eficaces y competitivas o de lo contrario, sucumben ante la competencia. El modelo de economía centralizada y burocratizada, al no aprovechar los mecanismos de la competencia comercial, no ofrece estas garantías. A decir verdad, la economía de libre mercado no es un modelo económico entre otros. El mercado, en cierto modo, es el *reflejo en el nivel del sistema tecno-económico* de la estructura fundamental del sustrato socioperonal: una pluralidad de personas libres que cooperan y se relacionan entre sí.

De todos modos, la economía de mercado también es frecuentemente mal entendida desde los principios del liberalismo de Smith, o

del neo-liberalismo. Se plantea el mercado como un proceso darwinista de selección natural de empresas. La competitividad se entiende, entonces, como pura lucha por la supervivencia. Y en esas condiciones lo único que se puede pretender es no sucumbir, es decir, ser una empresa solvente. En estas condiciones es lógico que esté muy extendida la opinión de que la finalidad de las empresas es obtener beneficios. Se suele pensar que las empresas se distinguen por tener una finalidad explícitamente lucrativa, frente al resto de organizaciones sociales de carácter no-lucrativo.

Este planteamiento liberal es otro reduccionismo economicista semejante al de Marx. Consiste en fijarse solamente en la eficacia, pero no en la eficiencia. Se interpreta la finalidad de la empresa fundamentalmente como aportación de máxima rentabilidad a los socios accionistas que sólo mantienen su inversión si hay rentabilidad. Todo lo demás: proceso productivo, organización, management, servicio a los clientes, atención a las reivindicaciones de los sindicatos, etc, son instrumentos de persuasión y de influencia más o menos útiles para el único objetivo de obtener beneficios, son superestructura o máscara ficticia.

Aquí nos volvemos a encontrar de nuevo ante un planteamiento -muy extendido, por desgracia- que toma la parte por el todo. La inversión de capital, que es una parte del sistema de cooperación, se toma como el todo. La empresa se entiende como un sistema de obtención de beneficios para los inversores. Se produce entonces una disociación entre capital y trabajo. Los que trabajan no participan en la capitalización. Los capitalistas no trabajan. Cada uno a lo suyo. Los beneficios, naturalmente, son para el capital que es lo único *determinante* de la finalidad de la empresa, como sistema de obtención de beneficios.

J. K. Galbraith ha denominado a este reduccionismo ideológico heredado de A. Smith la "mística del mercado". "La retórica de los países capitalistas ricos -dice J. K. Galbraith- alaba con entusiasmo el mercado libre de trabas y restricciones; se le hacen reverencias en todo el mundo industrial y, en verdad, no ha muerto; pero la realidad moderna es una *huida en masa de su impredecibilidad*, Detrás de las actuales angustias de los países industrializados están los problemas -no resueltos y en gran medida ni siquiera encarados- de un mundo de grandes organizaciones. La devoción extrema a la mística del mercado lleva a negar que las grandes organizaciones

lo han cambiado todo, Y, por lo tanto, la política gubernamental se mantiene adecuada a una etapa anterior del proceso histórico".<sup>52</sup>

Realmente en el capitalismo liberal está implícito el antagonismo entre capital y trabajo que Marx se encargaría de explicitar. El capitalismo liberal provocó la réplica marxiana, es decir, que la situación de las sociedades capitalistas de mediados de siglo XIX daban crédito a la teoría del antagonismo y de la explotación.<sup>53</sup>

*En realidad, capitalismo liberal y marxismo son las dos caras dialécticamente opuestas de la misma moneda. El anverso y el reverso de un mismo reduccionismo unidimensional, que se llama "economicism".* A. Llano en su obra *La nueva sensibilidad* ha mostrado cómo la evolución social ha desmentido esta *unidimensionalidad*, cómo somos testigos y protagonistas de una nueva sensibilidad ante la complejidad dimensional de la sociedad. Es un despertar que está lleno de expectativas y de peligros de fracaso.<sup>54</sup>

### 3.5. *El doble aspecto de la empresa*

Pero no podemos quedarnos, sin más, en una crítica a las concepciones standard del sistema tecno-económico y de su lugar en la

vida social, porque quedarse en la crítica normalmente es sinónimo de irresponsabilidad.

Aunque en la práctica lo que hoy en día constituye una grave irresponsabilidad es "defender" cualquiera de estos modelos standard (capitalismo y colectivismo) en su estado puro. A falta de un modelo teórico válido del sistema tecno-económico, ya hace muchos años que se arbitran soluciones y fórmulas intermedias, terceras vías, co-gestión, etc. Quizás la "economía social de mercado" que se aplica en la R.F.A. desde la postguerra sea la respuesta práctica más acertada ante este problema. Por otro lado, la teoría de niveles de factores y de la pluridimensionalidad de cada nivel nos permite enfocar el núcleo del problema y desentrañar algunas fibras de su complejidad.

En primer lugar ya hemos distinguido el *sustrato* ontológico socio-personal (una pluralidad de personas y sus relaciones de cooperación) y las diferentes *dimensiones* de ese sustrato, es decir, de las personas humanas, y de sus mutuas relaciones de cooperación. Esta distinción nos ha permitido advertir el carácter reduccionista de todo economicismo, porque la economía es sólo una dimensión, entre otras.

Pero siguen abiertas otras preguntas: ¿cómo se relacionan las mencionadas dimensiones entre sí? y ¿cómo se relaciona el sustrato y sus dimensiones? A la primera pregunta hemos respondido acudiendo al modelo de D. Bell y J. K. Galbraith. Las dimensiones se relacionan entre sí de modo no unilateral sino interactivo, y al mismo tiempo, con cierta autonomía. De este modo, cada dimensión tiene su propia *secuencia*, sus propios dinamos, pero al mismo tiempo, cada una está en dependencia de las otras.

Queda aún por resolver la otra cuestión: ¿cómo se relaciona el sustrato con sus dimensiones? Esta es una cuestión de fondo que requiere atentos análisis, pero siempre teniendo en cuenta que las dimensiones de lo socio-personal humano constituyen sus propiedades ontológicas y, por lo tanto, son inseparables de lo que es en ese nivel de "ser". Por lo cual es metafísicamente imposible separar cada dimensión de las demás, o separar una de ellas del sustrato (de un grupo de personas); porque las propiedades ontológicas de algo son *aquellas características por las que es lo que es, y no otra cosa*. Del principio aristotélico de no-contradicción, que es el primer principio de la ontología, se desprende que separar algo de sus propiedades esenciales es exactamente

igual de imposible que la contradicción, es decir, que algo fuera lo que es, al tiempo que dejara de ser lo que es; el principio de no-contradicción permite denunciar la insuficiencia de los modelos de *desarrollo humano* que son *deshumanizadores*.

Por lo tanto, todas las personas humanas, y todas las relaciones interpersonales humanas, todos los grupos sociales, todos los sistemas de cooperación, poseen esta tridimensionalidad. Este principio general tiene múltiples implicaciones:

1) Si todas las relaciones interpersonales y organizaciones tiene tal tridimensionalidad, entonces la familia también la tendrá. Al hablar de los factores biológicos de la cooperación ya hemos mencionado las razones biológicas por las que la familia es la organización *nuclear o básica* de toda sociedad humana. Junto a ellas, hay razones importantes por lo que se refiere al papel nuclear y básico de la familia en la realización personal y en la realización de la sociedad. La familia, en efecto, es un ámbito insustituible de la existencia personal, es un modo culminante de relación interpersonal en la coexistencia y en la cooperación. Es un sistema de cooperación más radical, más profundo, más relevante para la persona misma, que cualquier otro. Y son las

dimensiones más profundas del espíritu las que exigen que la realización de la personalidad se desenvuelva en un ámbito familiar. La *deuda* de todos los sistemas de cooperación con las familias se pone de relieve si se considera que a ellas deben el relevo generacional. Sin familias no habría sistemas de cooperación, porque no habría sociedad humana, ni generaciones, ni formación básica de nuevos seres humanos.

Pues bien, el carácter nuclear y básico de la familia se manifiesta en las tres dimensiones de lo social:

a) La familia es la primera organización de servicios y tareas, la primera expresión de administración económica en común. La primera "escuela" de responsabilidad económica, de capacidad de trabajo, y de habilidades y destrezas básicas. Cabe señalar en este punto la urgente necesidad que tienen hoy día las sociedades desarrolladas de una *revalorización de las tareas de administración doméstica* como tarea humana, y de su relevancia social. La dirección de la familia y la crianza y educación de las nuevas generaciones constituyen un conjunto integrado de tareas, una *ocupación* de máxima relevancia para la sociedad. Hay un cierto punto de vista, el de la fundamentalidad, el de la origina-

riedad, desde el que se muestra como obvio que el trabajo doméstico es el trabajo más noble, de un sistema laboral que se organice desde criterios antropológicos adecuados,

b) La familia también es la primera organización "política" en el sentido de que en ella se realiza la vinculación jurídica de modo básico, en ella se dan las primeras manifestaciones de autoridad y liderazgo, así como de comportamiento cívico, convivencia pacífica y participación.

c) Por último, la familia también es la organización básica en el orden cultural. En ella se crea una "cultura familiar", es la primera escuela de lenguaje ordinario, de comunicación y de diálogo. También es un núcleo básico en lo que se refiere a la transmisión de religiosidad.

2) Otra consecuencia de aquel principio general que formula la tridimensionalidad de toda organización sociopersonal es la siguiente: si tal principio es válido, entonces habrá que admitir que las empresas comerciales o financieras tienen una dimensión cultural y política, que las instituciones político-jurídicas, como los órganos de gobierno municipales o el ejército, tienen una dimensión cultural y económica. Y, por último, que las instituciones culturales como la Universidad, las

escuelas, e incluso las instituciones religiosas, tienen una dimensión política y tecno-económica. Ahora bien, por otra parte, cada una de estas instituciones pertenecen propiamente a uno de los tres ámbitos y no a los otros. ¿Cómo resolver esta aparente paradoja?

Creo que Ch. Barnard nos pone en la pista de una solución satisfactoria, cuando distingue los dos puntos de vista que se pueden adoptar al considerar a la persona. Por una parte, desde un cierto punto de vista, se la puede considerar en sí misma como un todo autónomo y por otra parte, desde otro punto de vista, se la puede considerar en cuanto desempeña un *rol*, una función, una ocupación en un sistema de cooperación con otras personas. Desde el primer punto de vista, cada persona por su mismo *ser*, posee todas las dimensiones propias del ser personal humano, por lo tanto, su existencia tiene dimensiones técnico-económicas, político-jurídicas y culturales. Desde el segundo punto de vista, cada persona tiene una ocupación, un rol, una determinada función en el sistema (en realidad hoy en día, lo normal es que cada persona tenga distintas funciones en distintos sistemas de cooperación y pertenezca a muchas organizaciones).

Esta función puede integrar tareas más *especializadas* en alguna de las dimensiones. Por ejemplo, ocupaciones de la dimensión tecno-económica serían: director general de una multinacional, manager, agente de bolsa, banquero, ingeniero, arquitecto, agricultor, etc. Ocupaciones de la dimensión política pueden ser: funcionario de un organismo estatal, juez, diputado del parlamento, alcalde, jefe sindical, diplomático, policía, militar, representante de la patronal, etc. Ocupaciones de la dimensión cultural pueden ser: artista, profesor universitario, o de enseñanza media, editor, periodista, deportista, escritor, directivo de una empresa de espectáculos o de un teatro, etc.

Pero si tenemos en cuenta que la sociedad, es decir, el conjunto de relaciones interpersonales, pertenece al sustrato ontológico tanto como las personas mismas, entonces cabe adoptar también ese doble punto de vista para las sociedades, los grupos, los conjuntos de relaciones inter-personales, o sistemas de cooperación. Se pueden considerar en sí mismos como un todo autónomo, como una porción de la sociedad, y en ese caso siempre poseen la tridimensionalidad. Pero se pueden considerar en su función social, es decir, en su específica aportación respecto de un todo social más

amplio, y entonces pueden estar especializados en una de las tres dimensiones. Cada sistema de cooperación es, por una parte, un grupo de personas consideradas en su totalidad, y, por otra parte, un grupo de personas que desempeña una función específica respecto al todo social más amplio. Este segundo punto de vista atiende a lo que se podría considerar la *ocupación* específica de cada sistema de cooperación. Es lo que Selznick llamó el *carácter* de una institución.

La exigencia ética de saber conjugar siempre este doble punto de vista fue formulada ya por Kant cuando estableció como un imperativo de la razón práctica lo siguiente "*obra de tal modo que no trates a la humanidad ni en tu persona ni en la de otros meramente como medio, sino siempre, al mismo tiempo, también como fin*".<sup>55</sup> Tan propio de la dignidad del ser humano es su capacidad de hacerse instrumento para los otros seres humanos, como su condición de poseer un incondicionado derecho al respeto. Sólo las personas son capaces de autoinstrumentalizarse en orden a la cooperación con las demás personas, y precisamente por ello, sólo ellas son destinatarias válidas de esta autoinstrumentalización ajena. A su vez, sólo las per-

sonas son capaces de auto-respetarse, y por ello son destinatarias válidas del respeto ajeno.

Este doble punto de vista permite solucionar algunas aporías que surgen ante la cuestión de la finalidad de las empresas. Ciertamente las empresas industriales, comerciales y financieras tienen como objetivo principal la eficacia y eficiencia tecno-económica. La *función social* específica de estas empresas es la producción, distribución y comercialización de bienes de consumo y el desempeño de servicios situados en el orden de la dimensión tecno-económica, que reporten beneficios o prestaciones tecno-económicas para los agentes o los miembros de la empresa, proporcionados a las prestaciones que la empresa ofrece mediante su actividad. En las sociedades de economía libre, cada empresa cumple su finalidad específica buscando cubrir una demanda determinada de un sector y procurándose la obtención de beneficios proporcionales a sus prestaciones. Esto se hace a través del intercambio en el mercado o a través de contratos.

Todo esto implica que la finalidad específica de estas empresas no es simplemente obtener beneficios. El asunto es más complejo: primero, porque los bienes que se producen o los servicios que se prestan forman parte esencial de la finalidad. La finalidad tecno-eco-

nómica es justamente *un intercambio*. Se produce, se prestan servicios y -a cambio- se obtiene del cliente un precio justo, por esos productos o servicios. La finalidad específica de las empresas es precisamente este intercambio, con su doble aspecto. Además, en este intercambio, el beneficio es la totalidad de lo que se obtiene por la prestación que se hace y su apropiación por parte de *todos* los que han contribuido en la actividad empresarial, cada cual en la medida proporcional a su contribución, pues de otro modo el sistema de cooperación sería injusto, y a la larga, eso quiere decir *ineficiente*. Además la correcta distribución de los beneficios es tan intrínsecamente relevante en la finalidad de la empresa como la misma obtención de beneficios.

El beneficio de una empresa comercial, no se reduce sólo a lo obtenido por los inversores, los accionistas, etc. Este es el beneficio que ellos obtienen por su inversión de capitales. Pero la finalidad de la empresa como intercambio permite comprender que toda aportación (trabajadores, directivos, proveedores, empresas complementarias, comerciantes, etc.) tiene que tener su beneficio correspondiente y proporcional. Esto implica que si el personal asalariado realmente forma parte de la empresa, entonces *el salario también es un*

*beneficio*, De otro modo no se distinguirían en nada un asalariado perteneciente a la empresa, de un proveedor, o del personal de una empresa complementaria contratada.<sup>56</sup>

La concepción del salario como parte del beneficio no significa una participación de los asalariados en el beneficio de otros -de los accionistas-. Esta concepción sigue entendiendo el beneficio exclusivamente como la rentabilidad del capital. Se trata de que el salario es el beneficio proporcional que cada trabajador obtiene por sus prestaciones. Los salarios son beneficio ya distribuido. Si se da el caso de que un accionista contribuye también con su trabajo directivo y operativo en la empresa, o al revés, que un trabajador o un directivo invierte en su empresa, entonces, cada una de estas dos prestaciones (su trabajo y su capital inversor) tiene su propio beneficio.

Por lo tanto el beneficio así entendido, como el aspecto receptivo de cualquier intercambio, no es lo mismo que la rentabilidad. La rentabilidad implica siempre una plusvalía que se considera al margen del trabajo; algo así como un milagroso incremento mágico del beneficio de algunos, sin que eso implique mayor esfuerzo o mayor aportación por su parte. Se dice que lo que se aporta es el riesgo ¿pero tiene sentido *aportar* riesgo? Por

esencia, el riesgo es algo que intentamos evitar, es decir, no parece ser un valor que haya que fomentar, más bien es un contra-valor. La capacidad de riesgo puede parecer una virtud en el juego, o en las apuestas, ¿pero el sistema tecno-económico y el mercado, constituyen realmente un juego? Hay quienes piensan que sí. Lo quepa rece claro es que el juego y las apuestas arriesgadas se pueden -y quizás se deben- aceptar en determinadas circunstancias, pero como modelo paradigmático de sistema, me parecen discutibles. En general, el riesgo interesa evitarlo todo lo que se pueda, aunque nunca es posible evitarlo totalmente, y sin duda en determinadas circunstancias, las decisiones y las acciones exigen asumir un riesgo.

Además, la rentabilidad a veces se entiende de un modo que rompe la proporcionalidad del intercambio. Son los especuladores que juegan a obtener beneficios *sin esfuerzo proporcional*. El "especulacionismo" económico seguramente es tan problemático como la filosofía "especulativa". Es un modelo de acción humana que metiendo la realidad en un torbellino caleidoscópico de representaciones especulares, acaba por hacer perder de vista la diferencia entre lo real y lo ficticio, la realidad y las representaciones especulares. Por eso

creo que hay que distinguir entre el beneficio, como aspecto receptivo de todo intercambio, y la rentabilidad que sólo corresponde a un intercambio proporcional en algunos casos, y en otros no.

Desde luego la obtención de beneficios tiene que ver con la finalidad específica de la empresa, porque ese valor añadido implica un crecimiento económico natural y necesario para la eficacia tecno-económica, que es justamente la finalidad de la empresa. Este crecimiento es natural y necesario porque si una empresa no es rentable, quiere decir que no puede sobrevivir por sí misma, que no puede recapitalizarse, y puede llegar a ser parasitaria.

El beneficio, por lo tanto, es una condición de posibilidad de la supervivencia de la empresa y de su crecimiento y estabilidad naturales. El beneficio es un índice fundamental que refleja la competencia y eficacia de la empresa. Sin embargo, no es el único índice indicador de la salud de una empresa. Además no se debe tomar un indicador por lo indicado, ni una condición de posibilidad de la actividad empresarial, por su finalidad misma.

La idea de que la finalidad de la empresa es obtener beneficios lleva a la conclusión de que el proceso productivo, la comercialización, la organización del trabajo, etc., son puramente

ocasionales. Sin embargo, parece claro que, por ejemplo, para una empresa de fabricación de calzado, la producción de zapatos de calidad, a buen precio y fabricados mediante un sistema de cooperación que organiza puestos de trabajo dignos y justos son aspectos intrínsecamente relevantes en el cumplimiento de su finalidad. Por otra parte, este modelo de empresa-para-el-beneficio hace imposible cualquier criterio de discernimiento entre la obtención de beneficios éticamente válida y justa, de la obtención de beneficios por fraude, competencia desleal, especulación o tráfico de influencias.

El beneficio no es, por tanto, el único indicador de la eficacia técnico-económica de una empresa. Puede haber empresas comerciales y financieras que cumplan con eficacia su función social y que, por las condiciones del sistema, obtengan muy pocos beneficios en un determinado período de tiempo. Y puede haber empresas que obtengan muchos beneficios y que, sin embargo, no cumplan su función social con la competencia que sería de esperar o, incluso, que estén provocando una fuerte *disfunción* social. El beneficio, por lo tanto, es una parte fundamental, pero sólo una parte, de los *indicadores de eficacia y eficiencia empresarial*. Es un indicador económico

importante, pero hay otros indicadores económicos: distribución, incentivos, etc. (por otra parte, también hay indicadores de eficiencia que no son económicos, como las condiciones físicas, biológicas y psicológicas de los puestos de trabajo, cultura empresarial, prácticas de participación, políticas de empresa, etc.).

Hemos abordado la cuestión de la *finalidad específica* de las empresas industriales, comerciales y financieras. Pero éste es sólo un punto de vista. Desde otro punto de vista, las empresas comerciales, industriales y financieras son *grupos de personas*, que, como cualquier otro grupo de personas, coexisten, conviven y cooperan. No debemos considerar a la empresa nunca sólo como un medio para la sociedad, sino siempre al mismo tiempo como un fin. Es decir, como una pequeña parte de la misma sociedad. Y podemos comprender entonces que también para las personas de empresa, la dimensión económica de su trabajo es sólo un aspecto parcial de él. Desde este punto de vista, en la vida empresarial juegan un papel esencial los *factores jurídico-políticos* y los *aspectos culturales*, igual que ocurre en cualquier otro grupo de personas humanas en funcionamiento. Este es el fundamento filosófico que explica el desarrollo que está adquiriendo actualmente la *cultura*

*empresarial*. Cada vez se constata más seriamente que el éxito y la excelencia empresarial, en la mayoría de los casos, está muy relacionado con el fomento de una cultura de la empresa, definida con valores humanos claros y operativos, y bien liderada y organizada para permitir el desarrollo de las personas en todas sus dimensiones.

En conclusión, como ya advirtió Chester Barnard, la eficacia y la eficiencia de las empresas tecno-económicas mismas es mucho más que su reflejo en el beneficio. A la larga, las empresas que obtienen más beneficios, son precisamente las que tienen en cuenta prudentemente todos los *factores* humanos que entran en juego para alcanzar la *eficacia* y la

*eficiencia*. Las que saben dar a los cifras del beneficio contable cuantitativo el lugar que le corresponde, importante e imprescindible, pero secundario, medial y sígnico.

## NOTA BIOGRAFICA

Ignacio Miralbell Guerín es Profesor Ayudante del Departamento de Historia de la Filosofía de la Universidad de Navarra y miembro del Departamento de Investigación del Seminario Permanente Empresa y Humanismo.

Es autor de varios artículos sobre la historia del pensamiento tardo-medieval y los orígenes de la filosofía moderna.

1. Ch Barnard, *The functions of the Executiv*, La citaré en su versión castellana *Las funciones de los elementos dirigentes*, traducción de F. Jardon Santa Eulalia, Instituto de estudios políticos, Madrid, 1959, p. 11

2. Ibidem, p. 8

3. F. W, Taylor, *The principles of Scientific Management*, Nueva York, 1911.

4. H. Fayol, *Industrial and General Administration*, Londres, 1930,

5. P. Koslowski, *Moralidad y eficiencia, líneas fundamentales de la ética económica*, Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 7, Universidad de Navarra, p. 11.

6. Aunque Aristóteles es el fundador de la ontología como ciencia suprema y el heredero de la larga historia de especulación filosófica griega, sin embargo él no llevó a cabo esta apertura de la ontología a la onto-antropología, Por lo tanto la cuestión del ser-del-hombre exige llevar la ontología a desarrollos que están más allá de su propia contribución a la ontología. Y por lo que hace referencia a la perspectiva teológica, el mismo Aristóteles, como es sabido, desarrolla una onto-teología en los últimos libros de su *Metafísica*. Por otro lado, ya son muchos los estudios sociológicos actuales que ponen de manifiesto la necesidad

de la averiguar las conexiones entre estas perspectivas, Piénsese por ejemplo, en los estudios de Max Weber sobre la relación entre la teología calvinista y los orígenes del capitalismo.

7. Ch. Barnard, op. cit., cap III y IV.

8. Ibidem. p. 71.

9. F. Nietzsche, "De la superación de sí mismo", 2ª parte de *Así habló Zaratustra*, en *Obras Completas*, Aguilar, Buenos Aires, 195 1; tomo VII, pp. 118-121.

10. M. Heidegger, *Introducción a la Metafísica*, Ed Nova, Buenos Aires, 1969, p. 82-88 y ss.

11. R. Spaemann, *Lo natural y lo racional*, ed. Rialp, Madrid, 1989.

12. P Drucker, *La gerencia de empresas*, Colección Perspectivas, Barcelona, 1979, p.384.

13. Cfr. I. Ballesteros, "Postmodernidad y ecología: pensar integral y actuar local", en *Postmodernidad: decadencia o resistencia*, ed. Tecnos, Madrid, 1989,

14. L Polo, *Ricos y pobres, Igualdad y desigualdad*. Cuadernos Empresa y Humanismo, n° 11.

**15.** Sobre la importancia de la familia como comunidad primaria, cfr. la Política de Aristóteles.

**16.** L. Polo. op. cit.

**17.** Aristóteles, *Sobre el alma*, 402a-435b.

**18.** Ibidem, 432b

**19.** L. Polo, *Curso de Teoría del conocimiento*, Tomo 1, Eunsa, Pamplona 1985

**20.** En los últimos años se está avanzando mucho en el campo de la psicología cognitiva, y es una de las especialidades con más futuro dentro de la psicología Cfr. P. Ha, Lindsay y D. A. Norman, *Introducción a la psicología cognitiva*, ed. Tecnos, Madrid, 1983 o M, Vega *Introducción a la psicología cognitiva*, Alianza Editorial, Madrid, 1984.

**21.** Cfr Maslow, *Motivation and personality*, Ed. Harper and Row, New York 1970, capítulo 2.

**22.** Cfr Jacinto Choza, *Conciencia y afectividad (Aristóteles, Nietzsche, Freud)*, Eunsa, Pamplona, 1978

**23.** Cfr. L. Polo, *Curso de teoría del conocimiento*, Tomo II, Eunsa, Pamplona, 1989, Lección primera

**24.** Es interesante a este respecto la aportación de K. Popper y J. Eccles en su célebre obra: *El yo y su cerebro*, Ed, Labor, Barcelona, 1980).

**25.** Aristóteles, *Metafísica*, 980a.

**26.** Una interpretación adecuada de la teoría aristotélica de la abstracción permite también una cierta normativa para su ejercicio. No toda abstracción es correcta. Se puede abstraer incorrectamente, Esto exigiría una dilucidación de la relación entre esta operación intelectual y la inducción, la analogía, la ejemplificación, la verificación, el juicio, la reflexión, la suposición, etc. A lo largo de este artículo se ven numerosos ejemplos de abstracciones en falso. Un caso de abstracción en falso es la que ocurre cuando se considera aisladamente un objeto como si su conexión con las realidades afines o contiguas no existiera. La abstracción es falsa cuando se lleva a cabo mediante una demarcación artificial de un objeto, olvidando el carácter artificial de tal demarcación.

**27.** Maslow, op. cit. capítulos 11, 12 y 13.

**28.** Cfr. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, World, Cleveland, 1966

**29.** J. A. Pérez López, "Las motivaciones humanas", Nota técnica de la División de Investigación del IESE, Enero de 1985, pp. 9-10.

- 30.** Ibidem, p. 9.
- 31.** Algunas investigaciones recientes sobre teoría de la voluntad son: R. Alvira, *Reivindicación de la voluntad*, Eunsa, Pamplona, 1988; o también, Varios autores, *Dimensiones de la voluntad*, Ed. Dossat, s.a; Madrid, 1988.
- 32.** Precisamente en la *Crítica de la Razón Dialéctica*, escrita a finales de los años 50, J. P. Sartre desarrolla una teoría dialéctica del fenómeno del agrupamiento humano y de la vinculación mutua por juramento. Cfr. *Crítica de la Razón Dialéctica*, ed Losada, Madrid, 1960.
- 33.** Aristóteles, *Política*, 1253a,
- 34.** Cfr. Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Libro VIII.
- 35.** CH. Barnard, op, cit, p 59
- 36.** E. Husserl, *Die Krisis der europäischen wissenschaften und die Transzendente phänomenologie*, Husserliana, Gesammelte Werke, Ed. Martinus Nijhoff, 1962 Band VI., Frege, *Fundamentos de la Aritmética*, Ed. Laia, Barcelona, 1972, pp. 13-21. Heidegger, *Die Lehre vom Urteil im psychologismus*, en Gesamtausgabe, ed. Vittorio Klostermann, Frankfurt am Main, 1978, Band 1, ss. 59-187.
- 37.** Ch. Barnard, op, cit., p. 35.
- 38.** Cfr. Martin Kriele, *Liberación e ilustración*, Herder, Barcelona, 1982.
- 39.** Hegel, *Grundlinien der Philosophie des Rechts*, Suhrkamp, Frankfurt, 1970, VII, & 124, s. 233. Sobre esta tesis hegeliana Cfr. un reciente artículo de Daniel Innerarity: "Der Europäische Sinn der Freiheit" (El sentido europeo de la libertad), en Prima Philosophia, Sonderdruck, Junghans-Verlag Cuxhaven, Band 2, Heft 4, 1989.
- 40.** Cfr. Juan Cruz Cruz, *Hombre e historia en Vico*, Eunsa, Pamplona, 1982, capítulo IX. Los elementos del sentido común: las religiones, los entierros y los casamientos.
- 41.** D. Bell, *Las contradicciones culturales del capitalismo*, Alianza Editorial, Madrid 1977, p. 39.
- 42.** Ibidem, p. 40.
- 43.** P. Drucker, op. cit., p. 56
- 44.** Sobre esta insuficiencia de la concepción neoliberal de la empresa privada, cfr. I. Arellano. Cuadernos Empresa y Humanismo n° 16, pp. 16 y 17.
- 45.** D. Bell, op cit, p 11.
- 46.** Cfr. Platón, *La República*.

**47.** Cfr. K. Marx, *El Capital: crítica de la economía política*, Traducción de W. Roces Ed Cenit S A., Madrid, 1934. De todos modos, esta distinción se encuentra ya muy agudamente desarrollada en la obra de Hegel. Marx la tomó de ahí, y la elaboró de modo más científico-positivo,

**48.** L. Polo desarrolla también una teoría de la tri-dimensionalidad de la sociedad, Polo habla de tres ámbitos de la libertad. El primer ámbito es la espaciosidad, como ámbito de libertad, es decir, como la expansión de la libertad humana en forma de transformación y dominación de la naturaleza para obtener "medios" o recursos para la existencia humana. Es el ámbito de los medios. La libertad se expansiona como fuerza organizadora y transformadora de espacios para ser habitados. Un segundo ámbito de libertad sería la "intimidad". La expansión de la libertad como organizadora del tiempo, Es el ámbito de la subordinación de los distintos fines más o menos inmediatos, y de la organización de las actividades en su mutua complementariedad.

Por último, hallamos un tercer ámbito de la libertad, el más alto, que es el de la "destinación" de la persona, Es el ámbito de la apertura a la trascendencia, y de los vínculos más hondos. Cfr. L. Polo, "Las organizaciones

*primarias y la empresa"* en El Balance social de la empresa y las instituciones financieras, I Jornadas de estudio sobre economía y sociedad, ed, por el Banco de Bilbao, Madrid, 1981,

**49.** La religión tiene varios aspectos. En un cierto aspecto la religión cristiana constituye una elevación del ser socio-personal humano a un nivel más alto: el nivel de la filiación divina, de la vida de la gracia, es decir, el nivel de lo sobrenatural. Esta elevación es una "gracia", es decir un don que no destruye la naturaleza sino que la perfecciona. Pero en su aspecto humano, la religión es una dimensión del hombre que está básicamente en el ámbito cultural. En ese segundo sentido, sostengo que la religión es lo más alto del ámbito cultural - que a su vez es el ámbito más alto-, La religión es la cúspide, el vértice de la tridimensionalidad humana, Esto se muestra en que las más grandes manifestaciones y experiencias culturales -artísticas, filosóficas, literarias, deportivas, folklóricas, etc.- tienen un último fondo religioso que las convierte a veces en algo muy cercano a lo sagrado. Y esto no es una deformación de la religión, sino todo lo contrario, se trata de una multiforme plasmación de su raigambre, en el ser humano. Muchas veces constituye una *participación* o una plasmación humana de algo cuyo sentido muestra una

cierta vinculación simbólica e íntima con lo religioso

**50.** Sobre el socialismo de los países occidentales, cfr. J. Arellano, op, cit

**51.** J. K. Galbraith, *Naciones ricas, naciones pobres, ensayos sobre la persuasión política económica*, Ariel, Barcelona, 1986. ca

**52.** Ibidem, p. 75.

**53.** La gravedad del conflicto social decimonónico y de principios de nuestro siglo, provocado por la práctica del capitalismo liberal, ha sido puesta de manifiesto en todas las Encíclicas de los Romanos Pontífices sobre la cuestión social. La doctrina social de la Iglesia siempre luchó denodadamente contra las aberrantes consecuencias del economicismo individualista, y también desde sus inicios advirtió que la solución del economicismo colectivista de Marx era un remedio mucho peor que la enfermedad. Frente a esto, el Magisterio de la Iglesia ha desarrollado su "doctrina social" en la que están sólidamente fundamentados los principios de una concepción cristiana y humanista de las cuestiones socio-económicas. cfr. J. M. Ibáñez Langlois, *Doctrina social de la Iglesia*, Eunsa, Pamplona, 1987,

**54.** Cfr, A. Llano, *La nueva sensibilidad*, Espasa-Calpe, Madrid, 1988

**55.** I. Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, A K., IV, p. 429.

**56.** Cfr. L. Polo, *Las Organizaciones primarias y la empresa*, op. cit. p, 131-135. En este escrito Leonardo Polo ofrece una fundamentación filosófica global para asentar las bases de esta nueva filosofía de empresa, Y de tal fundamentación filosófica global se extraen numerosas consecuencias prácticas que me parecen de gran interés, Una de ellas es la propuesta de ampliar la noción de beneficio, haciéndola extensible al salario, propuesta que posteriormente ha sido planteada por J. M. Basagoiti en "Empresa y Hombre: lo cambiante y lo inmutable". Servicio de documentación Empresa y Humanismo, nº 8, donde afirma: "...una de las cosas que hay que hacer es pasar el salario de los costos a las utilidades, Esto rompe mucho los esquemas contables tradicionales, pero permite enfrentarse a la nueva realidad empresarial Todas las normativas sociales dan al salario una primacía sobre los demás valores de la Empresa, que, además, se merece. Sin embargo, se relega al capítulo de costos, cuando es la primera utilidad que la Empresa ofrece a la sociedad".