

La vertiente humana del trabajo en la Empresa

Carlos Llano

J.A. Pérez López

George Gilder

Leonardo Polo

IA Y HUMANISMO

05

CC



La Empresa es una institución decisiva para el desarrollo económico, la dinamización de la sociedad y la promoción de las libertades personales y públicas. Su vitalidad expresa la creatividad del entramado social y la capacidad de los ciudadanos para afrontar los desafíos económicos, sociales y culturales del momento presente.

Las raíces de la capacidad de emprender se encuentran en la persona humana. Hoy ya sabemos que los problemas más importantes de la Empresa no son los tecnológicos, sino los antropológicos y sociológicos. El actual directivo empresarial no es sólo un experto o un estratega; ha de ser, sobre todo, un humanista capaz de conocer con profundidad y rigor a los hombres y a su entorno social.

Este convencimiento ha motivado que las mejores Empresas de todo el mundo se acerquen a los saberes humanísticos, en busca de respuestas para los retos de una sociedad cada día más compleja y cambiante. El diálogo continuo entre la Empresa y la Universidad, entre directivos y académicos, es mucho más que una moda: es una exigencia de la hora actual.

El Seminario Permanente "Empresa y Humanismo" ofrece un amplio marco para este encuentro entre visiones complementarias que mutuamente se enriquecen. Es una iniciativa lanzada para

servir de catalizador intelectual y operativo. Su labor se plasma en un equipo estable de investigación, así como en la organización de encuentros entre profesionales de la Empresa y cultivadores de las humanidades. Los resultados de estas tareas se difunden por medio de publicaciones y servicios de documentación.

Este Seminario Permanente ha surgido de la colaboración entre la **Facultad de Filosofía y Letras** y la **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Navarra** y las siguientes Empresas: **Banco Bilbao Vizcaya, Compañía Sevillana de Electricidad, Hidroeléctrica Española, Iberduero e IBM**. Las Empresas Asociadas toman parte en las actividades del Seminario Permanente y reciben toda la documentación y publicaciones. Actualmente, las Empresas que se han asociado son las siguientes: **Alcatel Standard Eléctrica, Arthur Andersen, Banca Catalana, Cables Pirelli, Coça-Cola, Comercial de Electricidad, Composan, Distribuidora del Centro, El Corte Inglés, Elecnor, Fuerzas Eléctricas de Navarra, Grupo Fagor, IberCaja, Idom, José María Aristrain, La Toba, Landis & Gyr, Lilly, Lintas, Mare Nostrum Seguros, Nestlé, Nixdorf Computer, Orlisa, Price Waterhouse, Rank Xerox, Seat, Selsa, Sener, Soft, Torho, Viajes Icab-Unituvi.**

EMPRESA Y HUMANISMO
INSTITUTO



LA VERTIENTE HUMANA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA



CARLOS LLANO CIFUENTES
JUAN A. PEREZ LOPEZ
GEORGE GILDER
LEONARDO POLO

LA VERTIENTE HUMANA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA

Prólogo de Miquel Bastons

EDICIONES RIALP, S. A.
MADRID

Colección: EMPRESA Y HUMANISMO

Dirección: Alejandro Llano

Diseño de colección y cubierta:
Fernando Pagoda

© Carlos Llano Cifuentes, Juan A. Pérez López,
George Gilder y Leonardo Polo, 1990

© EDICIONES RIALP, S.A., 1990
Sebastián Elcano, 30. 28012 Madrid

Primera edición: enero 1990

ISBN: 84-321-2568-7

Depósito legal: M. 41.396/1989

Printed in Spain - Impreso en España
Impreso por Gráficas Rogar

Prólogo, <i>Miquel Bastons</i>	9
El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa, <i>Carlos Llano Cifuentes</i>	15
El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa, <i>Juan A. Pérez López</i>	33
1. Introducción. 2. La reducción de la ética de la empresa a su vertiente sociológica. 3. La reducción de la ética empresarial a la formulación de teorías éticas normativas. 4. El formalismo moral. 5. La teorización incompleta. 6. Hacia una ética de la dirección. 7. Conflictos éticos originados por el entorno.	
El altruismo en la empresa, <i>George Gilder</i>	59
Introducción. 1. El capitalismo como sistema amoral o inmoral: una falsa concepción. 2. El capitalismo como regalo desinteresado. 3. El capitalismo como comprensión. 4. Libertad e igualdad. 5. El empresario y la buena fortuna de los demás. 6. El conocimiento, valor añadido por excelencia. 7. Un valor metafísico. 8. El conocimiento como emancipación. 9. Fuerzas clave para la economía global.	

Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad, Leonardo

Polo 75

1. La familia humana. 2. De la familia a la sociedad civil. 3. Justicia conmutativa y distributiva. 4. La descentralización. 5. La comunicación. 6. Conocimiento y trabajo.—*Interpretaciones históricas del trabajo.—El desequilibrio capitalista.—Los desequilibrios socialistas.—Crisis de la sociedad industrial.*—7. El futuro del trabajo en la Empresa.—*La institucionalización social del saber.—La comprensión clásica de la razón práctica.*

A la Empresa hay que considerarla ya como el lugar natural del ejercicio del trabajo humano. El estudio de éste ha de ocupar hoy, por eso, un lugar central en cualquier análisis de la realidad empresarial que aspire a ser completo. De ahí que también debía ser abordado en uno de los primeros volúmenes de la Colección «Empresa y Humanismo». Sin embargo, no se tiene la pretensión de dejarlo exhaustivamente tratado, sino la idea de hacer unas propuestas que sirvan de punto de arranque a ampliaciones y tratamientos sistemáticos posteriores. Se trata, sobre todo, de demostrar las posibilidades de un enfoque del tema distinto de los habituales.

La vertiente humana del trabajo en la Empresa recoge aportaciones al tema del trabajo realizadas por autores que conjugan —desde distintas perspectivas— un profundo conocimiento de la realidad empresarial con una sólida formación en las ciencias humanas, especialmente en la filosofía. Estos estudios aparecieron, bajo otro formato y con una motivación diferente, como «Cuadernos» del Seminario Permanente «Empresa y Humanismo». La existencia de esas dos «fuentes» de inspiración, la experiencia empresarial y los conocimientos filosóficos, ha de ser mencionada, porque de lo contrario sería difícil hacerse cargo del peculiar —y novedoso— modo de resolver los problemas que aquí nos salen al paso.

La presencia de varios autores hace que, lógicamente, nos encontremos con enfoques diferentes, pero, al mismo tiempo, la coincidencia de todos ellos en sus planteamientos básicos hace que éstos comparezcan complementándose unos a otros y de forma coherente. Esto hace que no ofrezca dificultad percibir en seguida un hilo conductor común: estamos ante una consideración del trabajo humano realizada a partir de una revisión de los resortes básicos —a veces, imperceptibles, pero decisivos— de la acción humana, la cual, por su parte, se trata dentro de una visión global del hombre.

*Hay que decir que la consideración de la vertiente humana de la actividad empresarial no es en modo alguno un tema inédito. Desde el clásico *The human side of Enterprise* de McGregor, la literatura sobre management de los últimos decenios ha ido resaltando cada vez con más énfasis la importancia del hombre como protagonista del trabajo en la Empresa. La presente obra se sumaría a las de esa tradición ya consolidada, si no fuera porque posee una originalidad que le hace ir mucho más allá de ella y que consiste, precisamente, en haber sabido incorporar con naturalidad a los conocimientos y experiencias empresariales la peculiar forma de reflexión de la filosofía. Esta nueva síntesis de perspectivas produce una ampliación y agudización de la mirada, y dota a las reflexiones de una profundidad que hasta ahora apenas ha sido alcanzada en estudios de este tipo.*

Durante mucho tiempo hemos sido dominados por una forma de pensar microscópica. En general, hemos estado obsesionados con la idea de que para conocer algo había que ponerlo irremediablemente bajo la lente del microscopio, descubrir sus componentes más simples y aislarlos para descubrir sus propiedades. En las circunstancias actuales ya no es posible seguir simplificando, especialmente en el caso del trabajo humano. La evolución que ha experimentado nos obliga a empezar a familiarizarnos con su carácter pluridimensional; a aceptar la existencia en él de vertientes diferentes pero insepa-

rables, que han de ser pensadas conjuntamente, y que han de armonizarse y unificarse de algún modo para la obtención de una acción lograda.

Lo cierto es que la presencia en el trabajo de algo más que la pura eficacia externa —la efectividad sobre las cosas y su aspecto productivo, a la que tan a menudo se ha reducido— es algo que la práctica misma siempre nos ha insinuado, aunque no siempre haya sido prácticamente reconocido. Siempre ha existido la sospecha, a veces calladamente expresada y otras más abiertamente, de que, junto a esa vertiente, había otra de eficiencia interior, de enriquecimiento propio, que no consiste tanto en «hacer algo» como en «hacerse mejor o peor». La preocupación central de las reflexiones contenidas en este libro es, precisamente, destacar la relevancia práctica de este segundo aspecto del trabajo y proponer fórmulas de conciliación con el primero.

Uno de los efectos positivos inmediatos del enfoque que aquí se sigue es la excelente posición que se obtiene para descubrir algunos malentendidos que han causado grandes dificultades prácticas, aun cuando parece que carecen de importancia teórica y han pasado a menudo inadvertidos. Uno de los que quizá más nos ha confundido en la comprensión del trabajo humano ha sido el pensar que esos dos aspectos se hallarían repartidos «entre» los hombres, de manera que el trabajo de «unos» consistiría en producir y el de «otros» en formarse y dirigir. Una de las principales aportaciones de la obra presente estriba en dar razones que permiten deshacer este secular equívoco. Carlos Llano, que se centra en este tema, precisa con lucidez la articulación de esas vertientes del trabajo —que él llama operativa y directiva— mostrando cómo ambas se dan en la acción de «cada» hombre y cómo en ella deben armonizarse según una determinada proporción. La unilateralidad, por el lado de la eficacia externa o por el de la interna, frustra el trabajo entero; y esto significa que se impide el logro, no ya de la vertiente infravalorada, sino también de la que ha sido sobredimensionada.

Desde este planteamiento no ofrece tampoco dificultad apreciar que la contradicción entre la excelencia profesional y el desarrollo ético personal, que supuestamente afecta a tantos hombres de Empresa, no sólo constituye un claro ejemplo de unilateralización del trabajo, sino que, además, es en realidad un pseudoproblema. J. A. Pérez López destaca la relevancia práctica de los sistemas espontáneos —determinada por el sistema de virtudes morales— para el logro de los objetivos —económicos, incluso— de la Empresa. A la luz de este enfoque, lo contradictorio y abstracto resulta justamente creer que es posible lograr el éxito profesional sin el desarrollo simultáneo del cuadro de virtudes éticas del sujeto humano. La experiencia empresarial muestra sobradamente, por ejemplo, que los cambios en el entorno son fuentes de conflicto y devienen una amenaza para la Empresa sólo ante la carencia de un sistema de virtudes o hábitos personales, como recurso acumulado desde el que darles una respuesta pronta, coherente y eficaz.

Pero hay más. Aun aceptando, como va siendo cada vez más habitual, la existencia de una vertiente humana en el trabajo y la influencia en él del desarrollo ético personal, pervive el peligro de que éste sea entendido —o, mejor, malentendido— como un progresivo acopio de hábitos y aprendizajes que se conservan y acumulan en uno mismo para su «posesión». Esta cuestión tampoco es trivial. Está muy estrechamente ligada al significado de lo que llamamos «enriquecimiento». Su comprensión errónea tiene mucho que ver con la extendida idea de que el empresario sería también un «acumulador», en su caso, de bienes y capitales. Los estudios de G. Gilder y L. Polo tienen este tema de fondo.

Aquí es donde la atención a la dinámica de la acción humana se hace extraordinariamente iluminadora. En la medida en que toda acción —como el trabajo en la Empresa— repercute también sobre el propio acto, cualificándolo positivamente (o negativamente), puede decirse que produce en él un «beneficio» (o una «pérdida»). Pero a

esto hay que añadir que el destino de este beneficio interno —igual que sucede con el beneficio externo que la acción también produce— no es su simple posesión, sino su aplicación a acciones posteriores. Dicho de otro modo, el beneficio o valor añadido que el trabajo produce en sus dos vertientes, la interior y la exterior, no está dirigido al ahorro, sino a su inversión. El fin del aprendizaje es su comunicación para producir más aprendizaje; así como el fin de la riqueza es su inversión para producir más riqueza.

Si se tiene en cuenta esto, se comprende a G. Gilder cuando precisa que la actividad genuinamente empresarial, lejos de ser una mera acumulación o acopio de bienes o capitales, en la que a veces ha degenerado, emerge precisamente cuando un hombre trasciende las leyes del simple intercambio. Hay verdadera iniciativa empresarial cuando alguien va más allá de las operaciones de suma igual a cero, en las que cada uno conserva «lo suyo», y propone —asumiendo un riesgo— un plus de oferta, que no tiene automáticamente garantizada la demanda correspondiente. Como señala también L. Polo, reforzando esta idea con argumentos antropológicos, al espíritu verdaderamente empresarial, en contra de la idea que tenía Keynes, le importa mucho más tener la posibilidad de ofertar que tener la de recibir (una demanda asegurada).

Hay dos planteamientos —de índole filosófica— que a lo largo de este libro se decantan como centrales para la comprensión de la vertiente humana del trabajo en la Empresa. Uno de ellos es la distinción, recogida por C. Llano, entre acción humana (praxis) y producción (poiesis), que hace posible pensar pluridimensionalmente el trabajo, precisando las diferencias y la forma de integración de sus diferentes aspectos. El otro es el concepto, propuesto por L. Polo, de «recta razón» o «razón práctica», que se muestra imprescindible y extraordinariamente eficaz para la organización del trabajo. Efectivamente, ofrece un modelo válido para la dirección empresarial en

una comunidad de hombres libres, en la que hay que contar siempre —porque es natural y positivo que se den— con diferencias entre el mensaje del que manda y las respuestas de los que obedecen.

Nos encontramos ante la inauguración de un modo de pensar el trabajo en la Empresa mucho más radical que los convencionales. A pesar del gran impulso recibido aquí, estamos ante temas que siguen abiertos. Las sugerencias contenidas en este libro fortalecen y orientan la convicción de que los saberes humanísticos, y especialmente la filosofía, resultan básicos para la comprensión de nuestro trabajo y que, desde luego, su cultivo va a hacerse imprescindible en el desarrollo futuro de la ciencia de la dirección. Enfoques como éstos hacen pensar en la cantidad de conocimientos que hemos ido atesorando durante siglos, y cuya aplicación al mundo del trabajo apenas hemos ensayado.

Miquel Bastons

EL TRABAJO DIRECTIVO Y EL TRABAJO OPERATIVO EN LA EMPRESA

CARLOS LLANO CIFUENTES

Los problemas fundamentales que se han introducido en las empresas en los últimos tiempos no siempre han sido bien enfocados. La literatura sobre ellos es quizá más abundante que la dedicada a cualquier otro campo de la actividad humana. Lo escrito sólo en estos diez años sobre las organizaciones mercantiles es inabarcable, pues las pretensiones de solución han partido desde muchos ámbitos del saber: de la ingeniería a la psicología, de la sociología a la medicina, del derecho y la cibernética a la comunicología y la política. Personalmente he trabajado bajo la hipótesis de que la solución técnica de una buena parte de estos problemas —y de los problemas fundamentales— depende de su aproximación desde la filosofía y concretamente desde la antropología filosófica (no meramente desde la ética, si fuera una versión reducida de la antropología). Pero las aportaciones filosóficas a la empresa han sido escasas y débiles. Quizá para la filosofía el fenómeno de la empresa era sociológica y antropológicamente poco relevante.

Hoy, algunos han empezado a darse cuenta de que no es así: las organizaciones mercantiles aparecen como importantes cuando sus enemigos —los socialismos de turno— no ya sólo las respetan, sino que procuran alentarlas.

Voy a referirme de modo somero a la contribución que la filosofía puede hacer respecto de algunos problemas hoy

apremiantes en la empresa, en torno a una realidad decisiva para ella: el trabajo.

El concepto de empresa ha sufrido un giro diametral en los últimos años. La empresa se definía como una estructura de capital, organización y trabajo para la consecución de un fin arduo (en el caso de la empresa mercantil, un fin arduo de naturaleza económica). Se trata de una definición causal, en donde tienen su lugar cuatro de las cinco causas. Pero ya en esta misma definición se encuentra una oculta controversia entre el trabajo y el capital. El capital resultaba incluso etimológicamente lo más importante, y se distinguía del trabajo como un elemento estructural al menos diverso o extraño al trabajo mismo.

La organización, por su parte, no perseguía coordinar el trabajo y el capital, para convertir la estructura en organismo. Su aspiración era menor: se trataba simplemente de que la fuerza del trabajo estuviera ordenada para lograr los fines del capital. En caso de que esa ordenación fuera un elemento relacional entre el capital y el trabajo, se trataba de una estricta relación de dominio. La organización era el indicativo de cómo el capital disponía que debía trabajarse: organizar era así imponer o disponer, por parte del capital, la forma del trabajo (Marx anotó con razón —con razón si se opera bajo ese esquema— que eran los trabajadores quienes debían organizarse, pues el capital no constituía el factor de la empresa más apropiado para hacerlo: el capitalista no era, por definición, un trabajador).

En menos de dos decenios el capital, aunque no se ha desposeído aún de su relevancia jurídica, ha perdido su protagonismo práctico en la *dynamis* interna de la empresa. El capital ha pasado a ser, en ésta, el abastecedor de los instrumentos de trabajo (instrumentos tomados en sentido amplio): el que proporciona al trabajo todo el ingente conjunto de condiciones externas (utensilios, materiales y espacios sociológicos) para poder ejercer su acción transformadora, poner su producto en circulación mercantil, y sostener al trabajador —esto es importante— hasta que el ciclo rinda las consecuencias económicas buscadas.

En esa dinámica el capital sigue siendo imprescindible, y aún más que antes, pero no como *caput* sino, al revés, como instrumento al servicio objetivo del trabajo, sea lo que fuere de la intención subjetiva del capitalista.

Por su parte, la organización no se ve ya —y estamos hablando desde una perspectiva capitalista, no desde una óptica marxista—, como ajena al trabajo, o como dominadora de él, sino justamente como el resultado de un trabajo, o una modalidad de trabajo. La definición anterior (empresa como estructura de capital, organización y trabajo) incurría en la paradoja de que la organización, al colocarse frente a los trabajadores, no se consideraba trabajo propiamente (y no se consideraba, porque los organizadores se identificaban como capitalistas), siendo así que organizar es una forma —y forma prototípica— de trabajo: del *trabajo directivo* precisamente. Y a lo que antes se llamaba unilateralmente trabajo, se tiene que calificar ahora como trabajo operativo, para distinguirlo del trabajo directivo. La empresa ya no es, como lo era, una estructura de capital, organización y trabajo, sino un conjunto de trabajos directivos, de trabajos operativos y de instrumentos facilitadores de esos trabajos. No sólo facilitadores de los trabajos operativos —como vulgarmente se cree— sino también de los trabajos directivos: las inversiones en los utensilios del trabajo directivo son a veces mucho mayores que las destinadas al instrumental del trabajo operativo (la inversión en un estudio de mercado para tomar una decisión puede ser cuantiosísima).

Hay una corriente ideológica —y no propiamente práctica— que, al considerar a su vez los instrumentos como fruto o consecuencia del trabajo, pretende asentar los tres factores estructurales de la empresa sobre el trabajo mismo en cuanto común denominador: así, hablaríamos de trabajo ahorrado, para eludir el capital; de trabajo directivo, para referirnos a la organización; y de trabajo operativo para señalar lo que antes se llamaba trabajo simplemente.

Esta manera de pensar no es muy acertada. El trabajo, rigurosamente, no se puede ahorrar. Por decirlo de alguna

manera, el trabajo es una energía no condensable en el producto. Su verdadero sedimento, su verdadera consecuencia se encuentra en el propio hombre que trabaja y no en algo exterior almacenable. En este sentido, cuando el trabajo es genuino, la enajenación del trabajador en el producto, su proyección y personificación en él, no puede ser completa, como suponía Marx. Porque el trabajo repercute tanto en el hombre que trabaja como en el producto o servicio que surge de ese trabajo. Por eso no se puede hablar del capital, del dinero, de los utensilios, de las materias dispuestas o próximas, como de trabajo ahorrado, porque el verdadero trabajo ahorrado se encuentra en el hombre que hizo el trabajo, y el hombre no es susceptible de considerarse ni como capital ni como instrumento. Cuando se dice, con intención de alabar, que el mejor capital de la empresa son sus hombres, se está usando, precisamente, una forma de hablar capitalista, en donde el capital es lo mejor: de ahí la alabanza.

En la situación actual de la empresa, pues, resulta básico precisar el nexo entre el trabajo directivo (antes llamado estáticamente organización) y el trabajo operativo (antes llamado simplemente trabajo), ya que la relación de estos dos tipos de trabajo con el otro factor estructural (los instrumentos) es más secundaria, y es menos difícil acceder a ella antropológicamente si no económica o jurídicamente.

En lo que se refiere a este nexo entre trabajo directivo y trabajo operativo, nos hallamos ante una dificultad conceptual mayúscula. Todos concuerdan en que se trata de dos acciones de naturaleza diversa, pero no existe una caracterización propia para ellas. Curiosamente, en la abundante literatura sobre el *management* que conozco —ya dije que la bibliografía completa es inabarcable— no encuentro una verdadera definición del trabajo directivo, ni esencial ni causal. Hay, eso sí, muchas definiciones descriptivas, y parecía que ello fuera suficiente: se enumera el elenco de funciones en que ha de ocuparse un director; y eso es todo. (Sólo se encuentra una piedra de toque, un papel de tornasol, para distinguir *a posteriori* si nos las habemos con

un trabajo directivo o con un trabajo operativo. Se trata de un distintivo en la línea del conocimiento *quia*, no del conocimiento *propter quid*; esto es, nos hallamos ante una razón por la que yo *afirmo* que ese trabajo es directivo, pero no una razón por la que ese trabajo *sea* directivo, y me permita, consecuentemente, *afirmar* que lo es: como cuando se asevera —diría Aristóteles— que los planetas están cerca porque no brillan, en lugar de decir que no brillan porque están cerca; aunque el brillo, como signo distintivo de la lejanía del planeta, no sea útil, no debo confundir el signo o distinción con la causa)¹.

El signo que distingue al trabajo directivo es éste: aquella acción que no sigue reglas fijas y cuyo resultado es incierto (aunque deba hacerse, se añade, con la pretensión —y aún obligación— de acertar). Por contraposición, llamaríamos trabajo operativo a aquel que sigue reglas fijas conocidas y cuyos resultados, siguiendo dichas reglas, son al menos estadísticamente seguros. En ambos casos, no estamos frente a una definición esencial o causal, sino ante características diferenciales de uno y de otro tipo de trabajo. Pero, además, en el primero, frente a una característica diferencial negativa.

Conjeturamos que la mayor o menor incidencia de la *praxis* y de la *póiesis* griegas en el trabajo directivo y en el trabajo operativo ofrecería una pista crucial para averiguar la esencia de ambas especies de trabajo. Es imperioso llevar a cabo esta tarea —es decir, determinar qué hay de *praxis* en la dirección y qué de *póiesis* en la operación— para dilucidar a su vez la naturaleza de la dirección en su dimensión esencial, lo cual es un problema teórico básico; y en su dimensión dinámica, lo cual es un problema práctico ineludible.

Pero la tarea de analizar las simetrías y asimetrías existentes entre el trabajo directivo y el trabajo operativo, por un lado, y la *praxis* y *póiesis*, por el otro, comporta no

¹ Cfr. *Comentarios de Tomás de Aquino a Analíticos Posteriores de Aristóteles*, Libro I, Lecc. 23, Marietti, n. 197.

obstante una dificultad de otro nivel y éste de carácter propiamente filosófico: en la filosofía griega —o, para precisar, en la filosofía aristotélica—, el concepto de *póiesis* (de configuración claramente *kinética*) es perfilado mucho más claramente que el concepto de *praxis*. Este concepto, como se deja ver en el Libro IX de la *Metafísica* (Cap. 6), no guarda fronteras nítidas con el concepto de *noesis*. De cualquier modo, y a pesar de esta dificultad en el dominio propiamente filosófico, resulta posible afirmar que el trabajo directivo (aquel que se distingue por no seguir reglas fijas y porque sus resultados son inciertos, aunque implique el deber de acertar), cae de alguna manera dentro del área de la *praxis*, entendida como acción humana cuyas consecuencias repercuten en el propio sujeto que la realiza, más que en un objetivo exterior a él. Y decimos *de alguna manera* porque el trabajo directivo no se refiere siempre a transformaciones en las personas, sino también en las cosas. Pero por cuanto implica una *decisión* de los que va a hacerse, afecta de lleno y directamente a quien *se decide*; y por cuanto que implica una acción que recae por lo general sobre *otros hombres* —que no son objetos, sino sujetos— no es una acción típicamente *poiética*. En cambio, el trabajo operativo (aquel que se distingue porque sus reglas son conocidas y sus resultados estadísticamente seguros) traza su órbita alrededor de la acción *poiética*, la que proyecta sus efectos más sobre el objeto de la acción que sobre el sujeto de ella.

Esta diversa aproximación a la *praxis*, en uno y otro caso, explicaría tal vez por qué las reglas del actuar directivo no han sido fijadas (al revés, a él le corresponde fijar las reglas), y en cambio las reglas del actuar operativo estén determinadas claramente. Pues el trabajo operativo se vuelca sobre el exterior, sobre el objeto, y depende en todo de éste. El objeto está sometido a reglas fijas y estas reglas fijas pueden conocerse como estadísticamente seguras, porque el objeto se comporta así las más de las veces, *ut plurimum*, dirían los escolásticos.

En cambio, las consecuencias de la acción directiva

recaen en buena parte sobre el propio sujeto, o sobre otros sujetos, y por ello ni sus reglas ni sus resultados son fácilmente discernibles: la regla de acción dependerá de lo que el sujeto quiere, y el querer depende más del sujeto que del objeto. La regla de la acción operativa depende del objeto sobre el que se trabaja: en ella lo que prevalece no es el querer, sino el conocer, o mejor, el *ser conocido* por parte del *objeto*.

Puede replicarse que el sujeto, también en su acción práctica rigurosamente, en su acción como *praxis*, se encuentra sometido a reglas objetivas y seguras, como se hace patente en las reglas éticas. Y es verdad. No obstante, la acción práctica, y la acción ética, para serlo, requiere hacer *personal* y *suya* la regla, y exige aplicarla al caso particular, estadísticamente imprevisible, aplicación cuya responsabilidad corre por cuenta del sujeto, no de la regla, pues la regla no se aplica sola, sino que es aplicada por el que actúa, mediante el juicio práctico (ese juicio reduplicativamente práctico al que, con motivo, tanta importancia otorgaban los escolásticos). El comportamiento ético del hombre no está, por tanto, sometido a reglas fijas y conocidas como lo está la acción tecnológica, porque el término del comportamiento ético es una rivalidad personificada, individualizada, y el de la acción tecnológica no: al revés, la tecnología consiste justo en despojar al objeto de cualquier individualidad, si la tuviera.

Pero todavía hay más. Porque ocurre que no todas las acciones del hombre en cuanto acciones prácticas (esto es, como *praxis*) se encuentran determinadas por las reglas éticas en todos sus aspectos.

Y esos aspectos o perspectivas bajo las que la acción humana no se determina explícitamente por la regla ética, son precisamente el lugar donde se da la acción directiva, aquella que no sigue reglas fijas y sus consecuencias están abiertas o indeterminadas. Habrá una regla fija indicativa de que debo tener un oficio; incluso esa regla precisará que ha de ser un oficio acorde con mis aptitudes y válido para otorgar un servicio a la comunidad social. Pero no existe

norma ética alguna que me indique si debo ser carpintero o mecánico, filósofo o economista. La norma ética suele tener una dimensión preferentemente negativa; en cuanto proposición negativa, su predicado se toma en toda su universalidad, y es absoluta en lo que no debe hacerse. Cuando la regla ética se expresa en una proposición afirmativa, su predicado se considera en parte de su universalidad, y entonces aún queda la tarea de precisar el ámbito o alcance del predicado. Y esa precisión vuelve a darse con frecuencia con meras proposiciones negativas, que no imponen, por ser negativas, una forma positiva de conducta. La orientación positiva de la conducta es entonces de carácter directivo.

Ya se ve claro que estoy hablando de acciones prudentiales, y se presiente la importancia del estudio de la prudencia no sólo como virtud ética, sino como ingrediente del acierto directivo práctico (e indirectamente, por ello, ingrediente ético, pues el director tiene la obligación moral de acertar, igual que el carpintero la tiene de hacer la mesa derecha). Este estudio se constituye como una de las más fecundas aportaciones que puede hacer la filosofía a la práctica del *management*. En los tratados sobre la prudencia que se leen en la *Ética* de Aristóteles y la *Suma Teológica* de Tomás de Aquino (por ejemplo: II-II, Cuestión 47 y ss.), se encuentra en estado larvario una teoría de la dirección no suficientemente explotada para el buen manejo de las organizaciones.

Esta cercanía de la dirección a la *praxis*, y por tanto al sujeto, y de la operación a la *póiesis*, y consecuentemente al objeto, conlleva una consideración dinámica importante en el trabajo de las empresas: el perfeccionamiento de la dirección tiene su perno en el desarrollo de la persona; el perfeccionamiento, en cambio, de la operación gira en torno no del desarrollo de la persona, sino del conocimiento de las leyes del objeto, y de las leyes, reglas o instructivos de las operaciones que deben llevarse a cabo para transformarlo. No pocas veces en los esfuerzos de capacitación de las empresas se tergiversan estas dos líneas de desarrollo; se

trata entonces erróneamente de multiplicar las instrucciones cuando lo que procede es potenciar a la persona.

Pero en lo que se refiere al nexo entre el trabajo directivo y el trabajo operativo, la filosofía puede hacer aportaciones en un asunto mucho más grave. Porque, distinguidas las naturalezas de la dirección y de la operación, la tendencia administrativa, si no multiseccular al menos centenaria, busca, contra el conocido adagio de la escolástica, separar lo que se ha distinguido: no ya entender que la acción directa debe realizarse en unos parámetros diferentes de aquellos en los que ha de desarrollarse la acción operativa, lo cual es enteramente legítimo, si no más: *que unos sean los directores y otros los operadores*².

Evidentemente, este requerimiento de distinción o de clasificación por personas —unos dirigen y otros operan— da la espalda a lo mucho que en la filosofía se ha ganado sobre el saber prudencial, que deriva a su vez de lo mucho que la filosofía ha averiguado respecto del hombre. Cuando el hombre sólo es operador, es decir, cuando no trabaja conforme a reglas fijadas por él mismo o asumidas como propias, su trabajo no lo distingue del animal, que se conduce atávicamente por fuerzas naturales pero extrañas, en el sentido de impuestas, e incluso compulsivas: la separación de operadores y directores pretende animalizar a los primeros en favor de los segundos. El trabajo directivo se asemeja, en estas circunstancias, al de la domesticación (por ello el director usa látigo). Pero, en sentido contrario, cuando el hombre es sólo director, tampoco trabaja como hombre sino como un dios que dicta la regla sin que tenga regla a la que someterse; si antes el hombre había perdido la condición racional, ahora quiere liberarse de su condición de animal y aun de criatura. Porque el hombre, a fuer de animal, está sujeto a leyes impuestas —la ley de la digestión y del funcionamiento cardiovascular— que deben respetar-

² Esta separación entre *directores* y *operadores* es paralela a la distinción entre *línea* y *staff* de profundas consecuencias —positivas y negativas— en la organización moderna.

se; y a fuer de hombre y de ser creado, debe seguir las leyes de su naturaleza racional, y, a fuer de ciudadano, la legislación civil. Por eso, al querer que el director sea sólo director —lo que llamó Joseph Höffner *empresario total*—³, se consigue finalmente que sea un enfermo del estómago, del corazón... y del alma; y es peligroso que a un enfermo integral se le dote de látigo.

Aunque el trabajo subjetivo y el trabajo objetivo, tal como son descritos en *Laborem exercens*, no coinciden en su totalidad con la dirección y la operación, se identifican por lo menos en el hecho de que al separar drásticamente la operación de la dirección, o separar tajantemente el trabajo objetivo del trabajo subjetivo, rebajamos el trabajo y embrutecemos al hombre, como se subraya en el mencionado documento pontificio⁴.

¿Cómo se ha llegado a diseñar tal manera de trabajo desgajando de modo drástico dos dimensiones que se encuentran íntimamente unidas en el hombre en cuanto animal dotado de razón? Ello ha sido posible, paradójicamente, en nombre de la *organización*: una organización en la que se otorga más importancia a la tarea que hace el hombre, por encima del hombre que hace la tarea, como ha señalado Rensis Likert⁵.

Por ello, si para la lógica de la técnica o tecnología de la tarea resultara conceptualmente deseable que la planeación sea pensada por unos y la ejecución de lo planeado se efectúe por otros, la organización se diseñará de esta manera, considerando deseable esa separación, independiente de cuál sea la lógica del hombre, es decir, su esencia antropológica, aspecto que quedará supeditado a los requerimientos de la tecnología.

Bernard Bass⁶ ha manifestado desde un ángulo mera-

³ Joseph Höffer, *Imagen del Empresario*, IPADE, México, D.F., 1986.

⁴ Cfr. Leonardo Polo. *La interpretación socialista del trabajo*, Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra, 1987, p. 18.

⁵ *New Patterns of Management*, Mc. Graw Hill Book Co. N.Y., 1961.

⁶ *Planning for self and others*, Management Research Center, University of Rochester, 1966.

mente utilitario que esta organización del trabajo —por la que queda, literalmente, partido en dos pedazos— no debe considerarse en modo alguno *deseable*, aunque resulte de algún modo *inevitable*. Y ha precisado los cuatro factores que obligan a que, en la organización, sean unos quienes planeen mientras son otros quienes ejecutan: 1) *el tiempo*: a veces un mismo hombre no dispone del tiempo suficiente para hacer ambos trabajos; 2) *la pericia*: frecuentemente quien tiene capacidad intelectual para planear carece de destreza para realizar lo planeado, y viceversa; 3) *la preferencia*: hay caracteres y temperamentos inclinados a la planeación, como los hay especialmente proclives a la ejecución; 4) *la repetitividad* del plan: un solo plan o un solo modelo, científicamente diseñado, es múltiplemente repetido por muchos ejecutores que no lograrían, cada uno, la perfección de un plan en el que han podido invertirse los recursos proporcionales a esa multiplicidad; si cada ejecutor tuviera que *inventar su rueda*, resultarían algunas ruedas «poco redondas».

Ahora bien: si el trabajo debe hacerse atendiendo a la lógica humana y no sólo a la lógica de la técnica, es decir, si la separación entre el trabajo directivo —que planea— y el trabajo operativo —que ejecuta lo planeado— no es deseable, sino inevitable, esta separación se permitirá, en cada organización, en la medida y sólo en la medida en que estén presentes los factores señalados por Bass —o cualquier otro si lo hubiera— que la hacen inevitable.

Y aún así, tendríamos que llevarla a cabo con la conciencia de los perjuicios antropológicos que se ocasionan en los individuos al separar en su acción dos aspectos que la integran esencialmente, lo cual es tanto como escindir al hombre en sí mismo. El adagio latino *actio sequitur esse* en el caso de la *praxis* tiene su reserva: la escisión de las acciones no puede resultar impune para el ser del que las escinde. Esta conciencia del *costo antropológico*, llamémoslo así, que acarrea el dividir la dirección y la operación, debe acompañar a la conciencia del *costo utilitario*, que igualmente comporta, y que el propio Bass se

ha encargado de señalar: menor confianza en el plan por parte de los ejecutores; impericia ejecutiva a juicio de los planeadores; menos sentido de involucración en el plan por parte de los ejecutores y menor comprensión del mismo; surgimiento de un antagonismo mutuo entre ambos grupos; situación disyuntiva según la cual si unos ganan los otros pierden, etc.

Este *costo utilitario* tiene una consecuencia en la organización que resulta relevante. En medio del trabajo directivo, que señala las reglas, y el trabajo operativo, que procede conforme a las reglas señaladas, aparece necesariamente el *trabajo de control*, que cuida de que los operadores trabajen apegados a las indicaciones fijadas por los directores. A medida que el operador se hace más hombre, vale decir, más racional, a medida que se capacita para cuestionar las reglas que se le señalan y poner a prueba su validez, se requiere (a fin de mantener la deseable o inevitable separación entre el trabajo directivo y operativo) incrementar el trabajo de control, lo que se muestra como uno de los efectos negativos en la aparición de los llamados obreros de cuello blanco: puede llegarse al extremo de dedicar más personas o recursos al control de los operadores que a la operación misma. Con el inconveniente de que el trabajo de control no es productivo de suyo: no debe confundirse el contar lo producido con producir lo que se cuenta. De esta manera, la organización del trabajo genera una no deseada calificación de personas: los directores, los operadores y los controladores; quienes, por fuerza del antagonismo antes mencionado, se consideran unos a otros como *los sabios, los parias y los espías*.

A la luz de este costo utilitario, que desorganiza y aún antagoniza lo que trataba de organizarse, Bernard Bass se ha cuidado de darnos valiosas recomendaciones para unir de alguna manera lo que la *sic dicta* organización se ha encargado de separar. Pero a nosotros nos corresponderá contestar a esta pregunta: ¿cómo reparar el *costo antropológico*, el demérito del ser humano, ocasionado por tal organización?, ¿cómo recomponer a un hombre al que le ha

cercenado uno de sus caracteres esenciales en favor del otro?

Yo no me siento capaz de contestar estas preguntas; al menos, de contestarlas con el acierto con que Bass lo hace en lo que se refiere a la versión utilitaria del costo. Pero sí me atrevería a adelantar algunas ideas que podrían servir para una respuesta que la empresa pide imperiosamente en el momento actual. Evidentemente, la acción directiva y la acción operativa tienen un carácter y un signo diversos. Ello, sin embargo, no nos autoriza a pensar como deseable que se lleven a cabo por personas diferentes. Por más controles que se establezcan, los operadores terminarán ejerciendo acciones directivas, esto es, terminarán dejando su impronta personal en un trabajo presuntamente sólo operativo. Y por más que los directores quieran encerrarse en su torre de marfil, terminarán mistificando la dirección con trabajos operativos múltiples. Si es inevitable a veces, bajo los supuestos mencionados, separar lo directivo y lo operativo —y no hay duda de que es a veces inevitable— por fuerza de la organización, también resulta inevitable, por fuerza de la estructura del ser humano, que a esa separación se sobreañada una mezcla de ambos, sea querida o no, deseada o no, desde un punto de vista estrictamente administrativo y tecnológico.

Por ello debe propiciarse una tendencia, ya existente, aunque con cierto recelo y timidez pragmática, según la cual la inevitable separación entre dirección y operación no comporte una separación de personas, sino sólo una distinción de dominios o ámbitos en cada tipo de actividad. No que unos dirijan y otros operen, sino que *todos dirijan y operen a su nivel*, acertada expresión que debo al profesor Miguel Angel Gallo, del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

La operación y la dirección no por realizarse por la misma persona han de confundirse desordenadamente. La regla del trabajo directivo es ser determinante de la regla; la del trabajo operativo es sujetarse a ella. Y el trabajador, como hombre, y no sólo como elemento de la organización,

debe ejercer *ambas* dimensiones del trabajo. En los niveles de mayor responsabilidad de la empresa, el trabajo directivo prevalecerá sobre el operativo: pero también en esos niveles ha de haber trabajo operativo, porque hay en ellos acciones que no pueden eximirse de toda regla, como ya dijimos. En los niveles de menor responsabilidad —me resisto a llamarlos niveles inferiores— el trabajo operativo, en cambio, prevalecerá sobre el trabajo directivo. Pero, por muchas reglamentaciones a las que haya de doblegarse el trabajo operativo —y será bueno que se doblegue, pues ésta es la ley de la operación—, por muchas normas a las que deba ajustarse, siempre quedará un espacio, un margen de hecho, que ha de ser reconocido de derecho, para la directividad del propio trabajo, el cual se realiza así al modo del sujeto y no sólo al modo del objeto.

Como advertí en otra ocasión, *la división de los trabajos*, necesaria para la eficaz dinámica de la sociedad, no nos autoriza a la *división del trabajo*, que constituye la enajenación radical⁷. La enajenación radical en el trabajo no se perpetra, como lo supone Marx, cuando el hombre se proyecta en su producto y se le sustrae al convertirlo en mercancía.

La enajenación radical tiene lugar cuando se despoja al trabajo, por sistema, por *organización*, de su dimensión de directividad. Porque la directividad es la expresión de la autonomía personal en el trabajo, es el reflejo de su racionalidad, de la que el hombre en modo alguno —y menos en pro de una presunta eficacia— habría de ser despojado.

Supongo que un concepto filosófico del hombre, bien orientado, dará seguridad, fundamento e impulso, a esa modesta tendencia, que antes llamé recelosa y tímida, la cual busca salir al paso de la enajenación radical y restaurar en el trabajo su inicial unidad constitutiva. Cuando se respeta la naturaleza del hombre y de su trabajo no cabe una actitud recelosa y amedrentada, sino firme y segura.

⁷ Carlos Llano. *Análisis de la acción directiva*, La dirección de la empresa y la enajenación en el trabajo, Limusa, México, 1979, pp. 59 y ss.

Sin embargo, hay aún otra manera de reintroducir la directividad en la operatividad, manteniendo su distinción: no sólo alentando en la persona un espacio para la autodirección de su trabajo, sino procurando que *haga suyas* las reglas a que deba sujetarse. Porque, bien mirada, la dimensión directiva del trabajo, el determinar hacia dónde debe dirigirse —valga la redundancia—, no ha de ser, para ser directiva, absolutamente propia: al revés.

En las decisiones prácticas, que es el núcleo del trabajo directivo, la deliberación entre varios, el consejo, es uno de sus componentes integrales, al punto que Aristóteles no emplea más que un solo vocablo —*boulesis, eubulia*— para la decisión y para la deliberación o consejo.

Pues bien: tanto da que las instrucciones a las que deba sujetarme hayan sido pensadas por mí, o por mí y por otros, o sólo por otros. Lo importante en estas instrucciones, reglas o criterios de acción no es el término *a quo* original, ni tampoco únicamente el resultado que implican, o término *ad quem* suyo, sino *que yo acepte la regla bajo la cual trabajo*. Personalmente, no suscribo la idea de que para adherirme a una regla de acción ésta debe haber sido pensada originariamente por mí: tal afirmación es un fruto del inmanentismo moderno infiltrado subrepticamente en las organizaciones, pero no es una exigencia práctica. La apropiación de una idea no depende de que la idea sea propia. Me atrevería a afirmar incluso lo contrario: hay muchas personas inteligentes que no aceptan sus propias ideas, porque se percatan de que no les basta que sean propias; y hay muchas personas prudentes, o al menos cautas, que desconfían de sus propias ideas si no las contrastan con los demás, para rectificarlas o ratificarlas.

¿De qué depende, entonces, la aceptación de una regla? Una persona inteligente y prudente aceptaría las reglas indicadas por otro en la medida de la racionalidad o *bondad técnica*, llamémosla así, de ellas; pero la adhesión a la regla se encontrará también en función de mi consonancia personal con las reglas en juego, y esto último apunta a un *dominio antropológico más que tecnológico*:

el desarrollo de una organización no se polarizará en la búsqueda y aplicación de sistemas operativos adecuados, sino también en el crecimiento de la inteligencia y de la prudencia de las personas para que tengan la capacidad de hacerlos propios. Lo cual repercute, a su vez, en la naturaleza, diseño o composición del sistema, que debe configurarse no sólo atendiendo a su conexión técnica sino a su posibilidad de ser *apropiable* por aquellos que deben operarlo. Los operadores son personas concretas, dotadas de una *psique* individual, de una conformación moral determinada, etc. Se ve claro así que la regla o sistema, todo el aparato organizativo de la empresa, no es un mero asunto de la *tekné* sino del *ethos*, del modo humano de ser de la empresa misma.

Pero lo que quiero señalar, principalmente, es que aceptar como propia, apropiarse, en su sentido fuerte, la regla del otro, no pertenece al trabajo operativo, a la *póiesis*, sino al trabajo directivo, esto es, a la *praxis*.

Las afirmaciones anteriores podrían, entonces, resumirse así: el trabajo del hombre puede hacerse directivo de tres maneras: o fijando él mismo las reglas, o aceptándolas como propias o determinándolas en consorcio con otros.

Y esas tres maneras de hacer directivo un trabajo requieren *una forma determinada de ser hombre* y no sólo una regla técnicamente correcta.

No basta, pues, que la regla de operación sea adecuada al objeto sobre el que se opera —exigencia fundamental en la *póiesis*, según dijimos—; es preciso también que concuerde con el *ethos* de los que operan —exigencia fundamental de la *praxis*—; y es preciso, finalmente, que el *ethos* de los operadores que siguen la regla o sistema llegue a tener consonancia con el sistema mismo.

Los pasos útiles para lograr esta sintonía entre *ethos* y *tekné*, cuando el planteamiento está claro a nivel antropológico, resultan también claros y sencillos. Basta, en muchos casos, el establecimiento de un hábito; ni siquiera esto, sino la apertura de una posibilidad: por ejemplo, que en la organización toda persona tenga derecho de preguntar por

las razones en las que se apoya lo que se le manda; y que esta pregunta sea recibida por el mandatario como muestra de interés y no de disconformidad.

Esta inclusión de la directividad en la operatividad ha sido denominada con acierto por Frederik Hertzberg *job enrichment, enriquecimiento del trabajo*⁸, en el sentido de que el trabajo, con ese componente directivo de creatividad, se torna más interesante, más *motivador*, como él dice, más propio. Ha de añadirse que si ello es así —y no hay duda por las experiencias de Hertzberg de que lo es—, si ello ocurre de esa manera, es porque acaece paralelamente un enriquecimiento del hombre, en cuanto que el trabajo así concebido es ocasión de desarrollo de su inteligencia y de su voluntad, factores propiamente humanos, y no sólo de su adiestramiento en las especializaciones operativas de turno, aspecto de la acción que el hombre comparte con los animales.

En este contexto, adquiere una particular importancia el estudio, que a mí me parece imprescindible pero todavía incompleto, de dos aspectos de la antropología filosófica de gran relevancia en ese campo de investigación, *el humanismo y la empresa*.

Me refiero, por un lado, a las relaciones del entendimiento con la voluntad: la mutua, diversa y compleja influencia de ambas potencias humanas, sin la cual no podrán clarificarse las relaciones entre la *praxis* y la *póiesis*, entre el trabajo subjetivo y el trabajo objetivo, entre la directividad y la operatividad. Pues es preciso que la regla sea racional, sí, pero también es preciso que sea aceptada. La dinámica del hombre y de la organización nos dice que los dos aspectos, racionalidad y aceptación, no son coincidentes. En la *Suma Teológica* (I-II, cuestión 3), en donde se habla en extenso de estas relaciones; y en sus lugares paralelos, como la famosa Cuestión 6 del tratado *Sobre el mal* (cfr. también *De malo*,

⁸ *The motivation to work*, John Willey and sons, 1959. Cfr. también Richard Hackman, *Is job enrichment jus a fad?*, Harvard Business Review, septiembre-octubre 1975.

q 3 a 3) y en la cuestión 16 de la misma parte de la Suma, que se refiere al *usus*, esto es, a la ejecución propiamente dicha, en donde estas relaciones entre el entendimiento y la voluntad se hacen especialmente estrechas, estoy seguro de que se encontrarán vetas de las que podrá extraerse material muy aprovechable y práctico para el trabajo cotidiano de la empresa.

Por otro lado, me refiero a la relevancia que en toda esta problemática adquiere la *causa consilians*, que es el primer tipo de causa eficiente mencionado por Santo Tomás al comentar el Libro V, capítulo 2, de la *Metafísica* de Aristóteles, y la única manera que menciona (yo no digo que no haya más, pero es la única que ahí menciona) cómo la causa principal mueve a las causas segundas. La *causa consilians* es la que *dat formam et finem*, la que propone la causa ejemplar —de carácter fundamentalmente intelectual y *póietico*— y la causa final —de carácter fundamentalmente volitivo y *práxico*—. El trabajo directivo será eficaz, y aceptado por el operativo, en la medida en que se revista de las cualidades que han de exigirse al *consilians*, esto es, al que mueve por medio de la prudencia, más que al *praecipiens* (que se menciona como otro modo de causa eficiente en *De Malo* q 3 a 3), el cual, si se agudiza, puede pretender algo no inevitable, sino evitable: que haya trabajos *solamente* operativos.

EL SENTIDO DE LOS CONFLICTOS ETICOS ORIGINADOS POR EL ENTORNO EN QUE OPERA LA EMPRESA

JUAN A. PÉREZ LÓPEZ

1. Introducción

Los conflictos éticos en la empresa suelen aparecer cuando las personas que han de tomar decisiones empresariales se encuentran con la aparente imposibilidad de elegir acciones que satisfagan simultáneamente sus criterios de racionalidad económica y sus criterios éticos.

En ciertas situaciones del entorno de la empresa, el logro de sus metas económicas puede parecer especialmente difícil sin el recurso a modos de actuación cuya calidad ética es, al menos, cuestionable. En ese tipo de entornos suele también ocurrir que ciertos comportamientos que dan toda la impresión de no ser *demasiado incorrectos* —sólo ligeramente no-éticos— ofrecen buenas posibilidades económicas. Los *rigurosamente éticos*, sin embargo, parecen conducir al desastre económico. (Si no se dan «comisiones» a los encargados de compras no se logra vender nada. Si no se la doy yo, se la dará un competidor mío, etc.)

El enfoque normalmente usado para resolver estos conflictos suele consistir en un análisis ético en el que se intenta determinar:

1. Qué acciones no pueden ser éticamente aceptables bajo ningún concepto, es decir, sean cuales fueren las

consecuencias económicas que se padeciesen al dejar de realizar esas acciones.

2. Qué otras acciones están justificadas —se pueden considerar aceptables— en las circunstancias concretas de que se trate, aun reconociendo que en otras circunstancias distintas podrían no ser aceptables.

Para el hombre de empresa que acude al moralista a fin de recibir el oportuno consejo, no es extraño encontrarse con la sensación de que el moralista utiliza alguna extraña «tecnología» de la que «sale» una regla práctica que, tal vez, le sirve para aquel caso concreto, pero que, sin saber muy bien por qué, no puede aplicar en otros casos que a él le parecen «casi» iguales.

Por el otro lado, el moralista suele no pocas veces sentirse profundamente incómodo al dar su consejo. Y cuanto mejor moralista es, mayor suele ser su incomodidad. Un buen moralista lo primero de lo que es consciente es de que la moral no es una «tecnología» productora de reglas aplicables a casos concretos. Sabe que, en esos casos concretos, las *intenciones* del sujeto son de vital importancia para la calificación ética de la acción. Sabe que la *ignorancia* del sujeto —ignorancia que no puede trivializar reduciéndola a la simple carencia de información abstracta— cualifica seriamente la obligación moral. Sabe que las consecuencias previstas de una acción son materia fundamental para el juicio moral de esa acción, y es bien consciente de su carencia de conocimientos técnicos para realizar una previsión medio aceptable de esas consecuencias en un mundo tan complejo como lo es el socio-económico. Sabe, por último, que el juicio que pueda formular respecto a la licitud moral de una acción concreta depende, en muchos casos, de las posibilidades del sujeto para encontrar o no otras alternativas, otros posibles modos de actuar, distintos a aquéllos que le viene a consultar. Y también en este caso es consciente de su carencia de conocimientos técnicos al respecto.

Algunos de estos problemas se agravan cuando el

conflicto ético viene provocado por circunstancias que aparecen en el entorno de la empresa debido a los cambios que han ocurrido en ese entorno. Está en la propia entraña del trabajo directivo el saber preparar a la empresa para esos cambios —desarrollar la empresa como un organismo capaz de adaptarse y resolver nuevos problemas—. Si el directivo ha fallado en el cumplimiento de esa misión, es prácticamente seguro que acabará pensando que, dado lo difícil que se ha puesto la coyuntura, para poder sobrevivir le sobran ciertos escrúpulos morales y le falta dinero fresco a bajo tipo de interés.

Estas observaciones no significan, ni mucho menos, que un buen directivo no vaya a encontrarse con conflictos éticos originados por cambios ocurridos en su entorno. Seguramente los tendrá, y pueden ser verdaderamente graves. Como cualquier profesional, tendrá que estar dispuesto a sacrificios —y algunas veces sacrificios heroicos— si quiere de verdad desarrollar a fondo su calidad profesional.

Hay pocos indicios, sin embargo, de que esos conflictos son muy distintos —tienen un *sentido* muy diferente— de los pequeños planteamientos que tan frecuentemente aparecen en los manuales sobre «ética de la empresa». No hay que olvidar que la acumulación de reglas y prescripciones, para garantizar una conducta humana positiva, acaba produciendo «fariseos». Tan sólo el amor consciente a un «ideal» —ideal cuyo logro puede exigir el cumplimiento de hasta la última «iota o tilde de la ley»— puede producir sacrificios heroicos.

Probablemente, lo que nos está faltando no es un mayor desarrollo formal de la «ética para hombres de empresa». Lo que nos hace falta, en cambio, es una especie de «ascética del comportamiento empresarial». Una *ascética* que ayude al hombre de empresa a entender el *para qué* de los sacrificios que ha de realizar cuando subordina lo económico a lo ético. Una *ascética* que le permita ver con claridad cómo nunca será un buen directivo —un buen hombre de gobierno— si no se esfuerza seriamente en mejorar constantemente su calidad ética personal.

Vamos a abordar ese tema: en qué ha de consistir, al menos en sus líneas más generales, esa *ascética empresarial*. Empezaremos para ello revisando brevemente algunas concepciones reduccionistas de la «ética de la empresa» que están bloqueando el desarrollo que propugnamos. Por último, veremos el sentido de los conflictos éticos que nos ocupan a la luz de aquella *ascética*.

2. La reducción de la ética de la empresa a su vertiente sociológica

No es infrecuente encontrar, entre autores que escriben sobre *Business Ethics* —especialmente en los Estados Unidos—, un enfoque netamente pragmático; sus intentos se orientan hacia la elaboración de una serie de reglas acerca de lo que la empresa debe hacer, o deja de hacer, con respecto a sus trabajadores, clientes, accionistas y, en general, su entorno social.

Parece que el objetivo fundamental de lo que denominan *Business Ethics* consistiría en la elaboración de un inventario de las obligaciones de la empresa respecto a sus partícipes y respecto a toda la sociedad, en cuanto ésta puede ser afectada por las decisiones empresariales.

En no pocos casos, el criterio último por el que una decisión se considera ética o no viene determinado por la «aceptabilidad social» de las consecuencias de esa decisión. Naturalmente, y salvo ciertos casos en que ingenuamente se da por supuesto que lo que sea «socialmente aceptable» o no está perfectamente claro, gran parte de la discusión suele estar centrada precisamente en ese punto, es decir, en el análisis de la aceptabilidad o no aceptabilidad social de ciertas consecuencias de las decisiones objeto de investigación.

Por estas razones, los planteamientos intelectualmente más rigurosos acaban remontándose a cuestiones más fundamentales, e intentan dar soporte a sus conclusiones aplicando el imperativo categórico kantiano, los principios

más elementales de la justicia conmutativa o, en definitiva, ciertas reglas básicas de comportamiento respecto a los demás —postulados de la razón práctica—, especialmente afines al talante norteamericano.

El producto final de esas elaboraciones suele consistir en un conjunto de «reglas éticas» —muchas veces bastante razonables—, y gran parte del trabajo de los especialistas se concentra en cómo aplicarlas a situaciones lo más concretas posible.

Esa aplicación no es nada fácil en la mayoría de los casos, ya que suele implicar una cierta predicción de las consecuencias de la decisión objeto de estudio a fin de poder valorarla.

El enfoque —con independencia de la razonabilidad o verdad de las reglas abstractas que con él se obtengan— tiene dos limitaciones intrínsecas que tienden a invalidar su utilidad práctica.

La primera de estas limitaciones tiene que ver con los *motivos* del decisor para aceptar la normativa propuesta. Esa normativa busca garantizar el *valor social* de las decisiones —sus consecuencias positivas para el resto de la sociedad en cuanto ésta viene afectada por la decisión—. En ningún momento se investiga por qué razón el decisor ha de preocuparse por esas consecuencias cuando él estime que puede evadir la acción de los mecanismos de control social. Precisamente la conciencia de esta debilidad lleva a no pocos teóricos a sostener que las reglas por ellos deducidas deberían ser objeto de imposición coactiva vía legal. Será interesante ver en qué termina todo este proceso social porque, una vez más, vamos a asistir a la vieja tragedia de unos intelectuales bienintencionados abogando —sin ser conscientes de ello— por la tiranía en nombre del bien común. El problema de fondo es que, al fijarse únicamente en el valor social —el valor para otros— de las acciones con valor ético —el valor para el propio decisor—, han prescindido de hecho de la Ética, y que se han quedado en una Sociología normativa sin fundamentación ética. A partir de ese punto, lo que se siga no será más que una

aplicación del viejo teorema de que, lo mismo que no puede haber Ética sin Libertad, no puede tampoco haber Libertad sin Ética.

La segunda de aquellas limitaciones tiene que ver con un supuesto implícito acerca de la posibilidad de la predicción a priori de las distintas consecuencias de una acción. Así como la primera limitación afecta a un *problema motivacional* del decisor, ésta afecta a un *problema cognoscitivo*. En síntesis, el problema es el siguiente: la predicción de las consecuencias externas de una acción —las consecuencias susceptibles de observación empírica— es *imposible* cuando en la ejecución de la acción intervienen decisores humanos. Tan sólo sería posible si se diesen las dos siguientes condiciones:

a) El predictor tiene información perfecta de las reglas de decisión que usarán todos y cada uno de los decisores (esas reglas especifican la reacción de un decisor frente al entorno).

b) Esas reglas de decisión no cambian al actuar los decisores (es decir, no hay *aprendizaje* como consecuencia de las decisiones).

Es evidente que, salvo casos triviales, cualquier evaluación de una acción basada en la predicción de sus consecuencias externas —y observables— será no sólo *incompleta*, sino que nada impide que sea absolutamente errónea.

La evaluación a priori de las acciones humanas es el eje de cualquier elaboración que pretenda dar normas o prescripciones sobre el comportamiento humano. Una evaluación que pretenda fundarse sobre las predicciones de las consecuencias externas de esas acciones —como es el caso en el enfoque que nos ocupa—, está suponiendo una teoría de la decisión humana verdaderamente *trivial*: ignora toda la delicada articulación del conocimiento humano en el proceso decisor. Lo peor es que, además de trivial, es *peligrosa*, pues está cerrada «ab initio» a la evaluación específicamente ética de las acciones humanas (ya que el valor ético de una acción no depende de sus consecuencias

externas sino de las que cause en el interior del propio sujeto que la realiza).

En definitiva, estas dos limitaciones tienen una doble raíz. La primera —y más *peligrosa*— viene de la reducción de la ética a sus aspectos sociológicos, dando lugar a unas elaboraciones normativas de carácter sociológico sin un auténtico fundamento ético. Los enfoques que analizaremos a continuación superan este problema, ya que constituyen desarrollos éticos en sentido estricto.

La segunda raíz viene de la trivialidad del modelo (implícito) que manejan para la decisión humana —su falta de fundamento antropológico—. Ya veremos que las limitaciones ocasionadas por esta quiebra teórica también aparecen en esos otros enfoques. Allí trataremos el tema con mayor detalle al analizar lo que denominaremos el *formalismo moral* y la *teorización incompleta*.

3. La reducción de la ética empresarial a la formulación de teorías éticas normativas

Encontramos otro grupo de elaboraciones —generalmente rigurosas desde el punto de vista conceptual— que tratan de aplicar a la empresa los conocimientos de la ciencia ética. En no pocos casos, esas elaboraciones toman prestados elementos de la Teología Moral o de la Doctrina Social de la Iglesia; cada vez es más frecuente, sin embargo, el intento de encontrar argumentaciones en el plano estrictamente natural.

Su característica común, que las diferencia de las que antes hemos descrito, es que, al moverse en el ámbito propio de la ética, mantienen perfectamente clara la distinción entre las consecuencias sociales de la acción y sus consecuencias para la evolución de la calidad ética del sujeto que realiza la acción (consecuencias éticas en sentido estricto).

Las normas que desarrollan, por consiguiente, tienden a enseñar a las personas que deciden en las empresas a

decidir correctamente atendiendo al logro de su fin último natural (felicidad personal). El objeto material de esas teorías viene delimitado por las decisiones que las personas suelen tener que tomar como partícipes de las operaciones de la empresa. Las distintas teorías se esfuerzan en delimitar del modo más concreto posible cuáles son esas decisiones y en general reglas prácticas para evaluarlas éticamente, es decir, por sus consecuencias en cuanto afectan a las virtudes o los vicios del decisor. En otros casos se esfuerzan en la descripción de un «deber ser» de la empresa como comunidad humana, es decir, una descripción de cómo funcionaría la empresa si los seres humanos que la componen fuesen moralmente perfectos.

Por el lado de la normativa, es frecuente que esos trabajos acaben reduciéndose a un conjunto de reglas que, en nombre de la virtud de la justicia, muestran cómo ciertas prácticas posibles en la vida de los negocios son inaceptables desde el punto de vista ético (convertirían a quien las siguiere en una *persona injusta*).

Por el lado positivo, suelen hablar de un «deber ser» en relaciones socio-económicas cuya corrección es indudable, pero no incluyen indicaciones sobre el proceso concreto que habría que seguir para el logro de ese «deber ser». Las *normas negativas* —que prohíben ciertas acciones— lo único que garantizan es que el «deber ser» siga siendo realizable —que no se está haciendo decrecer o eliminando la misma posibilidad de alcanzarlo—. No es su objeto el orientar la acción positivamente hacia el «deber ser». Así pues, queda un tremendo vacío entre la descripción del «deber ser» —cómo sería la perfección— y esas normas negativas. Ese vacío ha de ser llenado por la descripción de los *medios ascéticos* que pueden ayudar en el logro de la perfección a partir de la situación real de partida, precisamente esa *ascética empresarial* que es objeto de nuestra investigación.

Técnicamente hablando diríamos que esas descripciones del «deber ser» perfilan, a veces con gran detalle, cómo sería un mundo de relaciones socio-económicas donde se

realizase la Justicia —con letra mayúscula, es decir, el amor fraterno y la mutua solidaridad en que éste se manifiesta—. Sin embargo, apenas hay nada en esas descripciones donde se trate de la Prudencia, que es la virtud que capacita al hombre para realizar la Justicia.

Para un hombre de empresa que es persona honesta y que no quiere dejar de serlo al hacer negocios, estas elaboraciones le ayudan a delimitar qué es lo que *no puede hacer* como hombre de empresa si quiere de verdad conservar su honestidad personal. Desde este punto de vista son bien prácticas, aunque dejen no pocas veces a esa persona con la sensación de que está sacrificando su calidad profesional en aras de la conservación de su calidad humana.

Probablemente Tomás de Aquino y Aristóteles saltarían indignados ante conclusiones como la que acabamos de mencionar —sacrificio de la calidad profesional en aras de la calidad humana—. Ellos sí que tenían bien claro que esa aparente contradicción es tan sólo eso, pura apariencia. Sabían muy bien que las exigencias éticas tienen un solo sentido: procurar el desarrollo de las virtudes morales en los sujetos actuantes. Y sabían también muy bien cómo la única auténtica contradicción es el suponer que pueda darse excelencia profesional en ausencia de virtudes morales. Y que ese error tan sólo puede darse cuando se ha reducido una profesión a la posesión de unos conocimientos o habilidades técnicas, omitiendo su dimensión más esencial: *el uso* de esos conocimientos y habilidades para resolver problemas humanos. En nuestro caso probablemente saltarían de indignación porque la profesión que nos ocupa consiste primariamente en el gobierno de hombres y, en ese caso concreto, aquel supuesto no implica tan sólo contradicción sino una auténtica aberración. Ya Aristóteles se esforzó bastante en dejar bien claro que para ser buen gobernante es condición necesaria —aunque no suficiente— el ser buena persona. El resto de las condiciones en ausencia de ésta generan esa forma de gobierno que se llama *tiranía*: el paradigma de la anti-profesionalidad en el gobierno.

Ahora bien, y volviendo a nuestro tema, ¿cuántos análisis de ética empresarial conocemos que expliquen —que muestren con claridad— la *necesidad intrínseca* de las virtudes morales para el ejercicio de la profesión de directivo? Cuando los hombres de empresa tienden a ver en las exigencias éticas algo *intrínseco a su profesión* —algo que, en todo caso, les afecta en cuanto son personas, con independencia de que sean hombres de empresa o astronautas—, ¿hay algo en las elaboraciones al uso que les muestre lo profundamente equivocados que están *como profesionales*?

El escaso tratamiento de estas cuestiones tiene su origen en dos limitaciones del enfoque que nos ocupa. La primera de estas limitaciones la llamaremos el *formalismo moral* y, de hecho, no es privativa de las aplicaciones de la ética al caso de la empresa. La venimos padeciendo desde hace siglos en la mayoría de las elaboraciones que tratan de temas éticos. La segunda limitación es específica de nuestro tema —la ética empresarial— y la denominaremos la *teorización incompleta*. Vamos a ver someramente en qué consisten a fin de perfilar cómo han de ser superadas.

4. El formalismo moral

Llamamos *formalismo moral* a los tratamientos de temas éticos cuya única finalidad es la clasificación y especificación de acciones humanas para facilitar la formulación de juicios abstractos sobre la corrección o incorrección —la licitud o ilicitud ética— de dichas acciones. Generalmente acaban ofreciendo un catálogo de «actos contra la virtud X, Y, Z, etc.», junto con la identificación de otras acciones que favorecen el desarrollo de virtudes específicas.

Es indudable que la ética como ciencia ha de ayudar a la formulación de juicio sobre el *valor ético* de las acciones humanas concretas. Probablemente, y en última instancia, el valor ético de una acción para un sujeto determinado viene

medido por las consecuencias que esa acción producirá en el crecimiento o decrecimiento de las virtudes morales de ese sujeto. También es cierto que —salvo casos de *ignorancia invencible*— las acciones que son objetivamente contrarias a una virtud producirán en el sujeto que las realice un deterioro en esa virtud —tenderán a generar, si se repiten, un hábito vicioso opuesto a esa virtud.

Con todo ello queremos decir que lo que llamamos el *formalismo moral* puede ser útil para dejar claro lo que un sujeto *no debe hacer* si quiere evitar la pérdida de sus virtudes morales. Su precisión, desde ese punto de vista, puede llegar a ser admirable.

Muy distinta será nuestra conclusión si valoramos el *formalismo moral* desde el punto de vista de su utilidad práctica para *impulsar y orientar* a los sujetos acerca de lo que *tendrían que hacer* «hic et nunc» para desarrollar, para hacer crecer, sus virtudes morales.

Veamos en primer lugar sus limitaciones para provocar en los sujetos el *impulso* —es decir, la motivación— para que se esfuercen en buscar un ideal ético. Desde esta perspectiva diríamos que el *formalismo moral* «vende muy mal su producto». Se limita a decir al sujeto que, si desarrolla sus *virtudes morales*, será mejor persona, alcanzará su fin último (natural), será feliz, etc. Todo ello es cierto, pero, indudablemente, es también muy abstracto y, como es bien sabido, «los universales no mueven» (y, cuanto más universales, menos mueven) ¹.

Para ayudar a las personas a que le den sentido a sus esfuerzos éticos, la ética ha de mostrarles, del modo más concreto posible, las consecuencias que el propio sujeto

¹ Afortunadamente la Religión —que es muy práctica— sí que se ha preocupado de generar ese impulso en los seres humanos para que se esfuercen en alcanzar su fin... pero su *fin sobrenatural*. Por eso tiene una Ascética tan o más desarrollada que la parte de la Teología Moral que trata de perfilar lo que es ético y lo que no lo es (pecado). Obsérvese que el primer paso de la Ascética consiste en dejar bien claro que la vida cristiana no consiste en no pecar, y que quien quiera limitarse tan sólo a eso, nunca será capaz de llevar una vida cristiana.

padecerá o disfrutará según sea la calidad ética de sus acciones. Es tarea importante de la misma ética —con la ayuda de la antropología y la psicología— la búsqueda de conclusiones que permitan dar contenido empírico a lo que significa para una persona la carencia —o la posesión— de las virtudes morales.

En cuanto a la *orientación* de las personas para que éstas conozcan lo que han de hacer para desarrollar sus virtudes morales —la vertiente más propiamente *ascética* de la *ética*—, es necesario avanzar en los análisis de la virtud de la Prudencia. La teoría de la decisión humana —parte de la antropología— que da soporte a aquellos análisis es demasiado elemental y abstracta. Es una teoría que no permite conceptualizar la acción humana teniendo en cuenta simultáneamente *todas sus consecuencias* —éticas, psico-sociológicas y económicas—. Es una teoría que obliga a eliminar por la abstracción cualquier tipo de consecuencias que no sea aquel que incluye explícitamente en el análisis teórico de la decisión. Es una teoría unidimensional frente a la realidad tridimensional de la decisión humana. Implica un modo de hacer ciencia que aborda por separado la elaboración de criterios de racionalidad ética —el hombre ético—, de racionalidad sociológica —el hombre social— y de racionalidad económica —el hombre económico—. Se da por supuesto que el hombre real resolverá sus conflictos y logrará la síntesis de modo no-racional. Como no podía menos de ocurrir, algunos hombres reales los resuelven bien —transracionalmente—², y otros los resuelven mal —irracionalmente.

5. La teorización incompleta

La que llamamos *teorización incompleta* en las elaboraciones sobre la *ética empresarial* es debida al *concepto de empresa* que suele usarse al formular estas teorías. Ese

² Normalmente gracias a la ayuda que les proporciona la Religión.

concepto es normalmente demasiado elemental y abstracto. Viene a recoger tan sólo que la empresa es un conjunto de personas que se esfuerzan en conseguir algún fin con valor económico.

Con tan pobre base de partida, y por refinado que sea el aparato conceptual que se tome de la ética, lo único que se puede conseguir es una muestra de la aplicación de las normas éticas que sirven para valorar acciones de personas en cuanto tales, a la valoración de ciertas acciones de los hombres de empresa. Normalmente el moralista se centrará en determinados tipos de decisiones que estima son frecuentes en un contexto empresarial. Pocas veces tratará de determinar deductivamente cuáles son las decisiones propias de un hombre de empresa en cuanto tal. Para hacerlo de ese modo necesitaría partir de una auténtica teoría sobre la empresa y no del vago concepto de empresa que más arriba hemos indicado. Ese proceso deductivo es, sin embargo, absolutamente esencial para la elaboración de cualquier teoría no-trivial sobre ética empresarial. Vamos a ver por qué es así.

Es evidente que los hombres de empresa son personas y que, en cuanto tales, sus acciones vienen reguladas por todas las normas generales de la ética. Pero ¿es que como hombres de empresa no han de vivir unas normas éticas específicas de una profesión, probablemente más exigentes que las que le serían aplicables —al menos en ciertos puntos— si no tuviesen esa profesión? Sería extraño que así fuese. De hecho sería la única profesión que no tuviese deberes éticos específicos. Efectivamente los tiene, y como no podía menos de ocurrir dada la importancia de la profesión, tremendamente exigentes. Para perfilar esos deberes necesitamos el proceso deductivo a que antes nos hemos referido, un proceso que nos describa la función de un directivo y el «deber ser» de esa función. Ese «deber ser» de la profesión de directivo sólo puede ser definido operativamente a través de la investigación de las exigencias intrínsecas de la función directiva. (Qué es lo que un directivo ha de hacer bien para ser un buen directivo.)

Obsérvese que el enfoque es esencialmente distinto del que se aplica cuando se reduce la ética de la empresa al mero análisis de ciertas decisiones con las que frecuentemente se enfrentan los hombres de empresa. Probablemente gran parte de los problemas que se dan en nuestra sociedad —especialmente en el mundo socio-económico— no tienen su origen en lo que los hombres de empresa hacen mal, sino en las omisiones de esos hombres: en lo que dejan de hacer cuando deberían, al menos, intentar hacerlo. No es que resuelvan mal —de modo no ético— los problemas que se plantean; es que plantean mal —parcialmente, con falta de visión, de altura de miras— los problemas que resuelven. Ese «deber ser» de la profesión nunca se podrá perfilar —salvo de modo utópico y abstracto— si tan sólo se contemplan las decisiones inmediatas que entrañan conflicto ético a nivel personal. El mismo hecho de que el conflicto aparezca a ese nivel puede ser en ocasiones síntoma de la falta de condiciones como hombre de empresa de aquella persona sujeto del conflicto.

El problema está en que cualquier descripción de las funciones directivas depende de la Teoría de la Organización que se maneje para deducirlas. Por otra parte, cualquier Teoría de la Organización implica —o se basa explícitamente— en una Teoría Antropológica (cómo es y cómo opera el ser humano).

A aquéllos que, desde la Etica, quieren hacer Etica de la Empresa, suelen faltarles las concepciones teóricas sobre Teoría de la Organización (y, en consecuencia, de la correspondiente Teoría de la Dirección) necesarias para un tratamiento no trivial del «deber ser» en la empresa.

Aquellos que, desde las Escuelas de Dirección de Empresas (que son cada vez más conscientes de la importancia de la calidad ética de un directivo para que sea efectivamente un buen directivo), quieren abordar el tema, no saben cómo integrar las realidades éticas con las sociológicas y las económicas dentro de esquemas teóricos unificados y coherentes. El obstáculo fundamental con el que tropiezan

una y otra vez son los absurdos prejuicios metodológicos de carácter positivista que configuran el quehacer científico en nuestro mundo actual. Si no fuese por esos prejuicios, la revolución científica que hubiesen provocado en las ciencias sociales habría asombrado a los propios moralistas, sacando a muchos de ellos del sueño esencialista que está en el origen de tanto formalismo ético.

En cierto modo da la impresión de que la práctica va por delante de unos y otros. Son muchos los hombres de empresa que —por intuición directa— han verificado que las realidades éticas —ellos las llaman confianza, espíritu de servicio, sentido de responsabilidad, y de mil otros modos— pertenecen al núcleo más profundo y determinante del quehacer de las organizaciones humanas que dirigen. Son conscientes de que, a largo plazo, los mismos beneficios económicos dependen más directamente de la calidad ética de sus hombres que del entorno no controlable. Cada vez con mayor evidencia el intento de dirigir una empresa sin prestar atención al plano de las realidades éticas, es tan suicida como el diseñar y operar un artefacto sin prestar atención a la resistencia y propiedades de los materiales con los que está construido.

Es necesario, pues, que la elaboración teórica avance de modo sustancial. Y para ese avance es imprescindible basarse en una Teoría de la Acción humana, una teoría que analice las decisiones humanas atendiendo a las dimensiones —a las consecuencias— éticas, psicosociológicas y económicas de la acción. Ese tratamiento unificado de las decisiones ha de ayudar a la propia ética a avanzar en el análisis de la virtud de la Prudencia, como antes hemos visto. Ese tratamiento unificado es también necesario para elaborar tanto una Teoría de la Organización como su Teoría de la Dirección sobre unas bases antropológicas realistas. Vamos a describir brevemente algunas de las conclusiones significativas para la Ética de la Dirección, y especialmente para nuestro problema concreto, que se alcanzan siguiendo ese camino.

6. Hacia una ética de la dirección

La primera de las conclusiones afecta a la Ética en general, y no tan sólo a su aplicación a la empresa. Tiene que ver con el análisis de la virtud de la Prudencia y, en general, con ese desarrollo de una *ascética* al que antes hemos hecho referencia.

Un análisis de la acción humana como el que hemos mencionado lleva a plantearse muy directamente el tema de la conexión entre las virtudes morales y la afectividad —la madurez afectiva— de las personas. Esta conexión es muy importante que sea tenida en cuenta a fin de provocar el *impulso* que necesitan los sujetos para decidirse a luchar por la adquisición de virtudes morales. Las conclusiones de esa investigación muestran, con bastante claridad, las consecuencias vitales para el sujeto decisor de la carencia o posesión de las virtudes morales. Dejan bien patente la conexión causal que existe entre el desarrollo de las virtudes morales y la satisfacción de las necesidades afectivas de las personas.

Por otra parte también queda claro que el grado de desarrollo de las virtudes morales de una persona determina su capacidad para *interiorizar* el valor de su acción para otras personas. Esta *interiorización* genera una *motivación* que impulsa la realización de la acción en razón de su utilidad para otras personas. Así pues, las *virtudes morales* determinan —dadas las capacidades de operar de los sujetos y el sistema de información— el *valor social* de su *comportamiento espontáneo* (o libre, es decir, de su comportamiento *no regulado* a través de sistemas de control externo que apliquen estímulos de premios o castigos). En definitiva: a mayor *virtud moral* mayor será el *valor social* de las acciones *libremente elegidas* por un sujeto (supuesta la igualdad de capacidades operativas y dado el sistema de información).

Este teorema expresa la conexión causal existente entre las realidades éticas —que se dan en un plano intrasubjetivo— y la calidad de los sistemas espontáneos (no formalizados) de las organizaciones. La relación inversa —que no es

causal en sentido estricto— expresa la influencia de las estructuras y modos de operar organizativos (tanto los regulados a través del sistema formal como los espontáneos) en el desarrollo de las virtudes morales de los sujetos. Esa *influencia* es la que permite hablar en sentido analógico de la calidad ética de las organizaciones (grado en que éstas facilitan o dificultan el desarrollo de las virtudes morales de los sujetos). Ambas conexiones constituyen la relación Ética-Sociología. Sobre estas bases se puede formular una Teoría de las Organizaciones humanas que, aplicada al caso de la empresa, aporta las siguientes conclusiones:

a) El logro de las metas u objetivos económicos depende de la adaptación de la empresa a las condiciones de su entorno. El marco que determina qué acciones conjuntas de la empresa se estima «a priori» que producen la adaptación es lo que denominamos *Estrategia*.

b) Aquello que determina las acciones conjuntas que es capaz de realizar una empresa en un momento dado es lo que constituye su *Objeto* o *Competencia Específica* (cuyo fundamento son las *capacidades operativas* de las personas que forman parte de la empresa).

c) El *valor real* que la empresa busca realizar en su *entorno propio* —clientes o consumidores de sus productos o servicios— es lo que constituye su *Misión externa*. La *Misión externa* viene definida por las *necesidades humanas* que la empresa busca satisfacer en su *entorno externo* (por analogía con las personas podríamos llamarla la *vocación* de esa empresa).

d) Sin conciencia clara de esa *Misión externa* no es posible el desarrollo de un Objeto —de una *competencia específica*—, y las *Estrategias* no serán más que intentos de *respuesta oportunista* a los parámetros que fije el entorno.

e) La *Misión externa* implica necesariamente una *Misión interna*, que incluye la satisfacción de *ciertas necesidades* y el desarrollo de *ciertas capacidades tanto operativas como afectivas (virtudes morales)* en las personas que forman parte de la empresa.

Todo el mundo se da cuenta más o menos intuitivamente de esta relación, al menos por lo que se refiere al desarrollo de esas capacidades operativas. Por eso tantas empresas invierten en la formación de su personal a fin de capacitarles «técnicamente» para desempeñar el trabajo que la empresa requiere de ellos.

Es mucho menos frecuente —es lo que intuitivamente vienen haciendo los hombres de empresa de gran categoría profesional— que exista conciencia de la necesidad de ayudar y facilitar el desarrollo de la calidad motivacional (virtudes morales) de ese mismo personal. Y al hablar de *necesidad* nos referimos a *necesidad intrínseca*, necesidad que viene impuesta por el logro de la *Misión externa*.

Todas estas consecuencias se deducen lógicamente de la necesidad de los sistemas espontáneos para el logro de los objetivos —incluso económicos— de las empresas. La resistencia práctica a aceptar esas conclusiones viene ocasionada por un postulado vital, por una postura vital, cuya irracionalidad es patente apenas se hace explícita: la posibilidad de conseguir cualquier cosa que me pueda interesar de otras personas a través de la simple aplicación de poder coactivo.

En el fondo y como puras posibilidades lógicas, el logro de metas colectivas puede ser conseguido tan sólo:

1. A través de una coordinación formal que explicita *todos* los aspectos de las acciones individuales que son significativos para ese logro, unido al suficiente *poder coactivo* —estímulos externos— como para motivar a *todos* los sujetos a comportarse del modo explícitamente requerido.

2. Aceptando los límites prácticos de cualquier *sistema de control externo* y suponiendo, en consecuencia, que al menos una parte del logro se conseguirá a través del *autocontrol de los sujetos* (sistema espontáneo, o conjunto de acciones no reguladas).

La posibilidad 1 no es difícil demostrar que es una pura posibilidad lógica pero no real. Curiosamente es el paradigma de la acción humana que está implícito en todos los

desarrollos científicos de los últimos siglos (es la *hipótesis mecanicista*).

La posibilidad 2 incluye infinitas alternativas prácticas, de las cuales la mayoría no son viables a menos que se dé un conjunto de condiciones determinado. Un caso particular de alternativa que probablemente no será nunca viable en la mayoría de las situaciones es, precisamente, la *alternativa óptima*: aquella en la que el logro de las metas colectivas se consigue únicamente a base de *autocontrol* (suele ser la alternativa descrita en las elaboraciones abstractas sobre el «deber ser»).

El grado en que es necesario el *control externo* viene determinado por la calidad del *sistema espontáneo*. Pero la calidad del sistema espontáneo —y sobre todo su evolución— viene determinada por las virtudes morales de los sujetos. Estas son, como hemos visto, las que determinan el *valor social* —valor para otros— de las acciones que el sujeto espontáneamente —en ausencia de coacción— decide ejecutar. De aquí se desprende la conexión entre el desarrollo de las virtudes morales y el logro de los objetivos organizacionales.

A la luz de estas consideraciones se entiende que una auténtica Teoría de la Dirección es, en definitiva, una teoría del liderazgo. El directivo ha de ser capaz de:

1. Diseñar *estrategias* que permitan la satisfacción de los motivos económicos de quienes participan en la empresa (*fuera y dentro* de ella).

2. Desarrollar las capacidades operativas de las personas que trabajan en la empresa de tal modo que se vaya alcanzando una *competencia específica*, una capacidad de hacer bien una serie de cosas determinadas, que constituyen el *Objeto* de esa empresa.

3. Configurar y comunicar una *Misión* capaz de mover a las personas por el *sentido*, por el *valor*, que reconocen en su contribución a la tarea colectiva que realiza la empresa.

Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan

mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo le dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece, y del aprendizaje profesional que les proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un *negociante*, sino que es un *directivo*. Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, haciendo ver a sus subordinados el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un *líder*.

La dificultad real para que un hombre de empresa se esfuerce e intente gobernar la acción de su empresa como un *líder* no está en que, para hacerlo así, tenga que sacrificar su *racionalidad económica* en aras del *desarrollo humano* de sus subordinados. A largo plazo, y dada la necesidad de los sistemas espontáneos para el logro económico, lo *único racional* (desde *todos los puntos de vista* —económico, psico-sociológico y ético) es *invertir* en el desarrollo moral de las personas que forman parte de una organización.

La dificultad está —como claramente vio Aristóteles— en que el ser humano no se comporta racionalmente, a menos que posea las virtudes morales. Por ello, es la falta de calidad moral en un hombre de empresa la que impide trascender los planteamientos económicos «a priori», aunque su razón le muestre que esos planteamientos son *necesariamente* incompletos: hay consecuencias económicas «a posteriori» que jamás pueden estar incluidas en ese cálculo «a priori».

En efecto, la elección «a priori» de la alternativa económica óptima no puede ser nunca realizada sobre la única base de los motivos económicos (salvo que el conocimiento del decisor fuese tan perfecto que la distinción entre consecuencias esperadas «a priori» y consecuencias reales «a posteriori» careciese de sentido).

En concreto, y aplicado a nuestro caso, lo que ocurre es que las consecuencias económicas ligadas a cualquier mejora de los sistemas espontáneos de la organización no

pueden ser comparadas con las consecuencias económicas cuyo logro se confía al sistema de control externo. Dadas las alternativas A y B para conseguir unos resultados económicos que «a priori» se estiman equivalentes, si la A implica la simple aplicación de control externo, mientras la B confía en el comportamiento espontáneo de otras personas para el logro de esos resultados, es evidente que la A siempre tendrá *mayor valor económico «a priori»* que la B. Claramente esta última lleva aparejada una *incertidumbre* —decisiones libres de esas otras personas— que no tiene la primera. E *incertidumbre* en economía es equivalente a coste. Si el *decisor* es capaz de moverse por motivos extra-económicos (*éticos* en el caso de que contemple la alternativa B como más beneficiosa para esas otras personas), decidirá B, a pesar de ese *coste adicional* sobre A. La decisión puede aparecer económicamente irracional. Esta apariencia sabemos que es únicamente eso, una apariencia causada por la propia limitación del modelo económico usado a efectos del cálculo «a priori». El colmo de la irracionalidad está en confundir ese modelo con la realidad que representa.

Sabemos que nunca serán las *mismas consecuencias* las conseguibles por *control externo* que las conseguibles a través del *comportamiento espontáneo*, cuando éste se orienta positivamente a resolver un problema dado. También sabemos que estas últimas son precisamente las menos anticipables «a priori» (muchas de ellas serán causadas por la *creatividad* de las otras personas, y de ningún modo puede anticiparlas el *decisor* que ni siquiera posee esa creatividad).

La *certidumbre* del logro a través del *control externo*, frente a la *incertidumbre* que supone confiar en otros, es también una simplificación inadmisibile. Ello no significa, sin embargo, que se pueda suponer que esa *confianza* será tenida en cuenta por el decisor en sus cálculos «a priori» tan sólo porque se le muestre que es razonable hacerlo así. La *confianza* supone una actitud vital que es imposible de adoptar para personas que no tengan un mínimo de calidad

ética. La capacidad de confiar en otros implica una capacidad afectiva que, en último término, depende de las virtudes morales del sujeto.

Todo ello apunta hacia una consecuencia que parece inevitable desde el punto de vista lógico racional, pero que no es tan fácil de aceptar vitalmente —a menos que se tenga un cierto grado de *sabiduría*—: para la maximización a largo plazo de los resultados económicos es necesario que las decisiones vengan influidas por motivos extraeconómicos. De esos motivos los más importantes son los éticos. La falta de motivaciones éticas convierte al negociante en un simple oportunista, y al directivo en un simple manipulador de hombres.

Cuando un hombre de empresa quiere trascender esos oportunismos para ser un auténtico *líder*, es decir, un hombre capaz de gobernar la acción de otras personas en virtud de su *autoridad* y no *tan sólo* de su *potestad* —su *poder de coaccionar*—, su problema fundamental viene a ser el de desarrollar sus propias virtudes morales. No las necesita *tan sólo* para ser una buena persona —como todo ser humano—. Las necesita *profesionalmente* porque sin ellas será incapaz de gobernar con *autoridad* y, más pronto o más tarde, acabará siendo un *tirano*, sin más instrumento de mando que el *puro poder coactivo*. Sin ellas acabará diseñando simples estrategias oportunistas. Las otras ni se le ocurrirán, ni le motivarán, ni será capaz de implantarlas, porque no habrá desarrollado los sistemas espontáneos necesarios para su puesta en práctica. Su empresa no será nunca un colectivo humano con *Misión*; será como mucho un grupo inestable conectado únicamente por intereses individuales temporalmente coincidentes. Pequeños cambios en el *entorno* pueden alterar sustancialmente ese precario equilibrio de *intereses*, provocando tensiones muchas veces insolubles.

Todas estas cuestiones, que no hemos hecho más que apuntar someramente, son las que permiten fundamentar el análisis de la influencia de las realidades éticas en la operación de las organizaciones. De ahí se desprende que la

ética de la empresa ha de ser más exigente que la ética individual, y eso por pura necesidad de supervivencia de la organización humana en que se realiza la empresa.

7. Conflictos éticos originados por el entorno

El resumen teórico que acabamos de esbozar nos permite mirar a estos conflictos con una perspectiva muy distinta a la habitual.

En primer lugar, la visión de la ética dentro de la empresa que hemos introducido, pone de relieve que los problemas éticos que pueda plantear el entorno son *constitutivamente accidentales*. Podrán ser difíciles, desagradables y hasta insolubles algunas veces. Pero la calidad ética de la empresa y sus directivos *no depende* del entorno, sino de *cómo reaccionan ante su entorno*. Y esa *reacción* dependerá de lo que esos directivos y esa empresa quieren conseguir. Si lo *único* que quieren conseguir es dinero inmediato —y cuanto más mejor—, habrá *muchas ocasiones* en que los valores éticos serán un obstáculo para conseguirlo. Siendo aquella la *única meta*, ¿qué razón, aparte «prejuicios sentimentales», justificaría el no ir tras ella? Pero, si es ésa la situación, ya hemos visto que lo que ocurre es que la *meta en sí es errónea*, que esos directivos carecen de la visión profesional propia de un directivo. En definitiva, que lo que ocurre es que no son directivos auténticos, que *no saben* llevar una empresa, que no son capaces de formular las estrategias que la empresa necesita. Si su incapacidad está causada por su egoísmo material de corto alcance, o su egoísmo corto de miras está causado por su falta de capacidades personales, es tema distinto (muy importante, sin duda, desde el punto de vista de la psicología).

Cuando las metas de la acción directiva son las que se necesitan para desarrollar la empresa en todas sus dimensiones, a fin de que ésta sea capaz de ganar dinero —y cada vez más capaz de ganar dinero, ya que si no lo gana no es

empresa—, entonces la perspectiva cambia notablemente. Hay *muchos motivos y muy fundamentales* para cuidar de los valores éticos, dada su influencia en el desarrollo futuro de la empresa y sus hombres. En lo económico el objetivo no puede ser maximizar *ahora*, sino *maximizar a todo plazo*. Lo que hay que hacer *ahora* es conseguir los recursos económicos *suficientes* (o, incluso, *mínimos*) para seguir adelante, mientras se va *construyendo* esa capacidad, se va consiguiendo ese *aprendizaje*, que convierte al grupo humano que es la empresa en un organismo cada vez más eficiente.

Este afán constructivo que es, como hemos visto, función esencial de la dirección, es el que impone una ética mucho más exigente para el directivo que para el que no lo es, en todos aquellos temas que rozan con el contenido de su profesión. No hay nada extraño en todo ello, y lo estamos aplicando siempre con la mayor naturalidad en nuestros juicios sobre los profesionales en el caso de profesiones antiguas y ya maduras. ¿Quién juzgaría, por ejemplo, con el mismo estándar ético las acciones de una persona para salvar su vida en un naufragio si esa persona es un simple pasajero o es el capitán del barco?

Más que seguir analizando en abstracto los modos de reaccionar ante el entorno de los directivos con clara visión de lo que significa para una empresa la calidad ética, vamos a limitarnos a resumir en una cierta «ley general» lo que venimos diciendo, y vamos a ilustrar con algunos casos concretos lo que queremos expresar con esa ley.

La «ley general» viene a ser la siguiente: cuanto mayor sea la calidad ética de una empresa, menor será la propensión a contemplar las circunstancias concretas de un entorno dado como fuente de disyuntivas éticas. A la inversa: una empresa que no sepa ver nada más que los beneficios económicos inmediatos como su razón de ser, estará plagada casi constantemente por «conflictos éticos» generados por las circunstancias del entorno.

Para Hewlett-Packard no hubo conflictos éticos cuando, a causa de la crisis del petróleo a principios de los años

setenta, el sector se encontró con la necesidad de reducir costes de personal en un 10 por 100. La mayoría de las empresas despidieron ordenada y éticamente a un 10 por 100 de su gente. Hewlett-Packard rebajó todas las retribuciones al personal en un 10 por 100 —desde el presidente al último operario— y dejaron de trabajar un viernes de cada dos. No hubo un solo despido. No fue un problema de ética: esa acción venía casi determinada por uno de los objetivos básicos de la empresa. (Objetivos que son parte importante del éxito de la compañía.)

Sobre ese mismo tema, la revista *Fortune* del pasado mes de mayo informa sobre diez empresas —es su *cover story*— que han sido capaces de reducir costes sin despedir trabajadores (todas ellas entre las quinientas más grandes de los Estados Unidos). Entre ellas está Hallmark Cards, que, desde 1910 en que fue fundada, jamás ha utilizado el despido como arma de reducción de costes. Los resultados en retorno sobre el capital, sobre activos, sobre ventas, están entre los mejores que aparecen en la lista de grandes empresas de *Fortune*. Y eso durante setenta y siete años. Esa política de no-despidos es considerada básica en la empresa y parte fundamental de la «filosofía» que les ha permitido alcanzar el éxito.

Si hablásemos de retribución de los trabajadores, probablemente a Mr. Lincoln —fundador en 1896 de la Lincoln Electric Company, la mayor productora al coste más bajo de aparatos de soldadura eléctrica en todo el mundo— le hubiese dado un ataque de histeria al escuchar algunos argumentos de los moralistas al respecto. Por supuesto el ataque de histeria hubiese sido mutuo si él hubiese explicado su «filosofía» a los moralistas. Para él, todo lo que hizo —y aún continúa siendo hecho en la Lincoln— es producto de lo que llama un «egoísmo inteligente». Lo cierto es que los trabajadores de la Lincoln están pagados a un nivel equivalente al más alto de la industria, *y reciben además al final del año un «incentivo» que muchas veces es superior al salario de todo el año.* (Por supuesto Mr. Lincoln decía que la explotación de los trabajadores es egoísta, pero no

sólo no es inteligente sino que es muy estúpida.) Tampoco la Lincoln ha despedido nunca trabajadores en períodos de crisis. Tienen un plan de diez puntos para evitarlo, y lo aplican de modo gradual según se va endureciendo el entorno. Parece ser que nunca han tenido que pasar del 5.º ó 6.º punto (viendo como son no sería extraño que el punto 10.º, o tal vez el 11.º si los otros han fallado, fuese el «hara-kiri» del equipo directivo).

Sin necesidad de acudir a estos casos, frecuentemente citados en la literatura sobre empresas, todos tenemos experiencias de bastantes directivos con auténtica categoría profesional que, con la mayor naturalidad, rechazan posibilidades oportunistas no-éticas que ofrece el entorno, sencillamente porque tienen bien claro el efecto corrosivo que ello tendría en el funcionamiento de sus equipos humanos. Saben bien la desmoralización que cunde entre los buenos vendedores cuando éstos perciben que los productos que venden suponen un cierto «engaño» al cliente. Intuyen claramente la correlación que existe entre el «engaño» al cliente y los «engaños» que esos vendedores intentarán con la empresa. Saben que los ambientes morales laxos provocan gran hinchazón en las cuentas de gastos. No hay un sólo ámbito en la empresa en que la confianza mutua no sea importante. Y barruntan, muy acertadamente, que esa confianza es imposible que exista sin un grado alto de calidad ética. El entorno para ellos puede ser incómodo, pero son capaces de sacrificar las salidas fáciles no-éticas a esos conflictos, porque son conscientes del tremendo coste oculto que significaría para sus organizaciones esa caída en la «tentación oportunista».

Para el directivo que no tiene esa visión, es claro que no tiene un «para qué» que justifique el sacrificio de la «oportunidad». Y si lo tiene está tan sólo en el plano de la ética personal. El problema de fondo, sin embargo, es que, tanto si cede como si —por motivos éticos individuales— no lo hace, la carencia de esa visión significa que no es auténtico directivo.

EL ALTRUISMO DE LA EMPRESA

GEORGE GILDER



Los entendidos siempre están diciendo que el mundo se halla en una nueva era, pero no pueden explicar con toda exactitud sus fuentes y su significado. La definen como una era de posibilidades incrementadas, que normalmente derivan de las nuevas tecnologías. Yo vengo a traer el mismo mensaje, pero antes de abordar el tema de la nueva era en la que nos estamos adentrando, creo que es crucial que examinemos el problema moral que se halla en las raíces mismas del capitalismo, porque es el capitalismo lo que nos trae esta nueva era de tecnologías informativas. Y si —como han declarado tantos críticos— el capitalismo es, de algún modo fundamental, un sistema moralmente deficiente, sus frutos también serán moralmente deficientes. Entonces, la prosperidad que la nueva era de tecnologías informativas pueda potencialmente traer consigo será una prosperidad deslucida y fallada, que se logrará, posiblemente, a cambio de nuestras propias almas.

¿De qué nos servirá si los frutos del capitalismo se logran a costa de severas penalidades morales? Por tanto, antes de dirigir nuestra atención hacia la enorme cantidad de nuevas oportunidades que nos brindan, es preciso centrar nuestra atención en torno a un problema nuclear, a saber, el *problema moral* del capitalismo. Creo que descubriremos que, mediante el análisis del mismo, podremos

profundizar más acerca de las potencialidades reales de la nueva era, a cuyas puertas nos hallamos.

1. El capitalismo como sistema amoral o inmoral: una falsa concepción

¿Cuál es este problema moral? Creo que comenzó con Adam Smith. Declaró que el capitalismo, en su esencia, se basa en el interés propio, que el capitalismo, de algún modo, es un sistema que se alimenta de la codicia y de la avaricia. Este argumento llegó al principio mismo de la era capitalista, y nada menos que del principal portavoz del capitalismo. No es difícil por lo tanto entender cómo los detractores del capitalismo también cuestionan sus cimientos morales, cuando Adam Smith, el *fundador* del capitalismo, no fue capaz de ofrecer otro raciocinio más halagador para el sistema.

No de la benevolencia —escribió Smith—, sino del amor a sí mismo hemos de esperar el pan de nuestro panadero. El capitalismo —mantenía— es una especie de alquimia que convierte la codicia y la avaricia —por medio de una *mano invisible*— en prosperidad capitalista. Esta es la famosa tesis de Smith acerca del sistema. Así que cuando oímos al Papa y a otros escritores y críticos católicos cuestionar algunos de los supuestos morales del materialismo capitalista, podemos comprender que esta crítica surgió con el principal defensor del capitalismo. Pienso que éste ha sido el problema fundamental del sistema: cuando hablamos de los valores fundamentales del amor, de la caridad, de la esperanza y de la amistad, es como si habláramos de cosas ajenas a la causa del capitalismo, que es un sistema amoral basado en el interés propio.

Sobre esto apenas existe debate alguno. Esencialmente, los defensores del capitalismo, como Adam Smith, están de acuerdo con sus detractores, en cuanto que coinciden en afirmar que el sistema es, de algún modo, amoral. No hay economía moral; la economía es moralmente neutra, dicen

tantos abogados como detractores del capitalismo, cuando se refieren al sistema que crea nuestra prosperidad.

Yo creo, no obstante, que se trata de una *falsa concepción fundamental* en torno a cómo funciona el sistema. El capitalismo no es, ni puede ser, amoral. La prosperidad que trae el capitalismo se deriva de los mismos valores que producen la prosperidad humana en todas nuestras relaciones individuales y familiares. En otras palabras, no se puede separar la vida económica de la vida familiar y espiritual; forman una unidad, y si no somos capaces de comprender que esa unidad se deriva, sobre todo, del cúmulo de valores y afirmaciones espirituales, entonces no habremos entendido nada acerca de la economía, ni acerca del futuro de las tecnologías informáticas.

Quiero refutar, ante todo, la idea de que el capitalismo es una especie de «pacto fáustico» —un acuerdo con el diablo mediante el cual obtenemos prosperidad y riquezas a cambio del despliegue de la avaricia y el pecado—. Porque parece que así se resume la teoría general del capitalismo: un trato con el diablo, una especie de pacto fáustico como fuente de los frutos del capitalismo.

2. El capitalismo como regalo desinteresado

El acto central del capitalismo, desde sus mismos comienzos, ha consistido en *dar*, no en tomar. El supuesto principal del sistema es que el capitalismo empieza con dar. La antropología nos aporta muchos datos que apoyan la idea de que así empezó el capitalismo: las primeras economías eran economías de intercambios, de transacciones; sistemas en los que cualquier intercambio había de acordarse sobre la marcha. En una economía basada en los intercambios, toda transacción ha de ser planeada, por así decirlo. De hecho, así es como funcionan las economías tribales. La gente, constantemente, está poniéndose de acuerdo para llevar a cabo intercambios. Se trata de algo muy complicado y difícil.

Yo creo que este tipo de sistema planificado, que es lo que produce la economía de intercambios, queda superado, sobre todo, por la iniciativa capitalista, y que los primeros actos capitalistas fueron *regalos* que provinieron de hombres que se impacientaron con todas las complejidades del intercambio, y así decidieron, sin más, hacer un regalo, una ofrenda, una prestación, sin ninguna reciprocidad preestablecida.

Según nos enseña la antropología, estos regalos empezaron, muy a menudo, como fiestas: el hombre importante de la comunidad organiza un gran banquete e invita a toda la gente a la fiesta. Esta fiesta suscita, a la gente que participa en ella, el deseo de hacer lo mismo: los participantes se sienten endeudados con respecto al anfitrión y buscan la manera de devolverle el favor. Este es el modo en que se desenvuelven las pautas del intercambio capitalista: empieza con un regalo por parte de algún empresario, que suscita por parte de los beneficiados el deseo de corresponder, y de este impulso inicial de generosidad proviene la espiral de intercambios que, en última instancia, da lugar a la prosperidad capitalista.

En nuestra sociedad contemporánea, no tenemos patrones tan obvios de regalos como en las sociedades tribales. En nuestra sociedad contemporánea, los regalos son, esencialmente, *inversiones*. La gente desconfía mucho de la idea de que las inversiones son regalos, porque los regalos se dan sin expectativas de reciprocidad: son espontáneos y anónimos, y no están contaminados con la obligatoriedad de una contraprestación.

Pero en el mundo real los regalos *no* se hacen sin una reciprocidad anticipada; la gente hace regalos con la idea de recibir a su vez —aunque sea sólo en la vida venidera—. El punto esencial es que no existe una reciprocidad *preordenada*, *requerida* u *obligatoria*. Este es el vínculo entre los regalos en la sociedad primitiva, que suscitan una reciprocidad que lleva a una espiral de intercambios, y los regalos de la sociedad capitalista, que adoptan la forma de una *inversión*, que se lleva a cabo sin la necesidad de una contraprestación requerida u obligatoria.

Cuando un empresario hace una inversión, se trata de una apuesta, de una suposición, pero no de un contrato que requiera una reciprocidad obligada. Es una especie de regalo que se hace a la sociedad con la idea de cosechar, posiblemente, algo a cambio, pero sin la estipulación expresa de que así sea de hecho. Para hacer un regalo, lo primero que hay que hacer es ahorrar —lo mismo da para un regalo como para una inversión—. Lo primero que hace el empresario es ahorrar, esto es, aplazar su consumo propio para disponer de los medios para poder hacer el regalo. El primer paso de la inversión empresarial es el ahorro, el sacrificio de uno mismo, la supresión de los propios intereses para ponerse al servicio de los demás por medio del regalo o de la inversión.

Así que el primer paso de la actividad empresarial, el ahorro, se opone frontalmente a la codicia. Se trata de sacrificar el consumo propio para poder servir a los demás.

3. El capitalismo como comprensión

El segundo paso de esa actividad es la *comprensión*. Una inversión o un regalo no prosperará si no se basa en la comprensión imaginativa de las necesidades de los demás; esto es lo que hace que tenga éxito la inversión. Sólo así, mediante esta comprensión, podrá el empresario hacer un regalo que los demás reconozcan como un *beneficio*.

Uno de los grandes errores que encontramos en algunos círculos izquierdistas, es que se piensa que resulta fácil hacer regalos. Pero cualquiera que haya tenido el problema de encontrar regalos adecuados para dar en Navidad, por ejemplo, se habrá dado cuenta de que realmente es difícil hacer regalos que los demás consideren valiosos. Hace falta conocer muy bien a la persona a la que se vaya a hacer un regalo, para asegurarse de que no vaya a hacerle daño, o, por lo menos, para poder hacerle el regalo sin indiferencia.

Resulta muy difícil regalar sin hacer daño. Esta es la gran lección del Estado de Beneficencia. En algunos países,

el Estado de Beneficencia ha crecido hasta tales extremos, que los regalos del Estado, de hecho, perjudican a los receptores. Los regalos excesivos del Estado de Beneficencia destrozan sus familias, crean dependencias, desmoralizan a los supuestos beneficiados, les despojan de su dignidad como trabajadores en el mundo, les quitan la posibilidad de servir a los demás y de este modo alcanzar una de las mayores gratificaciones que aporta la vida en este mundo.

Los llamados *regalos* del Estado de Beneficencia, muy a menudo, hacen daño a los receptores. Lo que viene a enseñarnos el capitalismo es cómo efectuar regalos que sean realmente productivos, esto es, regalos que traigan beneficios. Pero, ¿qué se entiende por beneficio? Es la diferencia entre el valor del regalo para el donante, y su valor para el receptor. La ganancia, en alguna manera, es un indicador del altruismo del regalo, el grado en que el regalo se basa en la *comprensión de las necesidades de otras personas*.

Muchos inversores han hecho sus grandes regalos y han descubierto que, debido a que sus donaciones no se basaban en la comprensión, fueron rechazadas en la plaza del mercado y no generan ningún tipo de correspondencia. Pero sin reciprocidad no hay prosperidad, ya que el valor del regalo depende del beneficio que contiene. Las inversiones contribuyen a la prosperidad en cuanto que el receptor las considera más valiosas que el propio donante. Esta es la ganancia esencial que logra el sistema.

4. Libertad e igualdad

Pero esta ganancia y este modo de intercambio, que arranca con la donación y el altruismo, sólo pueden tener éxito si la reciprocidad es *voluntaria*. Esta es la razón por la que el capitalismo depende tanto de la *libertad*. Las gentes deben responder libremente a las iniciativas del empresario mediante inversiones recíprocas. Por esto, el capitalismo

requiere libertad, y el verdadero altruismo de la inversión —esto es, empresarios que, con imaginación, sirven a los demás por medio de la producción de nuevos bienes y servicios que realmente satisfacen sus necesidades— sólo puede generar ganancias si las respuestas son voluntarias.

Debido a esto, surge un tercer gran principio del sistema: el capitalismo se basa en la *igualdad*.

Los compradores potenciales de los bienes que ofrece el capitalista pueden rechazar voluntariamente los bienes ofrecidos; sólo así pueden generarse las espirales de ganancias que se derivan de los esfuerzos recíprocos que el sistema capitalista produce en el mejor de los casos.

Tampoco se puede dar, si no se tiene. La generosidad en el dar, necesariamente, ha de basarse en las pertenencias y en la *propiedad*. Y la propiedad verdadera sólo puede darse en sociedades en las que se reconoce la igualdad de todos los hombres. Porque si sólo pueden realizar regalos los poderosos, si son capaces de *obligar* a la gente a comprar sus bienes al margen de sus preferencias, entonces no puede funcionar el sistema. Las respuestas voluntarias dependen del reconocimiento de la igualdad de todos bajo la ley. El empresario poderoso no puede obligar a los ciudadanos a comprar el bien que ofrece.

He aquí una condición esencial del capitalismo: la igualdad de todos los ciudadanos. Sin embargo, descubrimos que, a lo largo de la historia, rara vez emerge la igualdad bajo la Ley, a no ser que la sociedad, previamente, sostenga y reconozca la igualdad de todos los hombres a los ojos de Dios. Esta es la razón por la cual la igualdad que necesita el capitalismo proviene de una sociedad que sostiene el gran patrimonio moral de la tradición judeocristiana.

Creo que si miramos cómo funciona de verdad el capitalismo —y no según la versión de los teóricos que lo describen—, descubriremos que su fundamento reside en los valores del altruismo, la comprensión de los demás, la orientación hacia sus necesidades, la disponibilidad de hacer regalos sin exigir una reciprocidad mandatoria, y la

capacidad de generar ganancias que reflejan el verdadero valor de los bienes y servicios según la libre voluntad de los clientes a la hora de comprarlos.

5. El empresario y la buena fortuna de los demás

La última dimensión del altruismo de la empresa capitalista, creo, es el deseo que tiene todo empresario de que los demás empresarios tengan éxito. El empresario no contempla el sistema como un juego de *Suma cero*, según el cual sus propias ganancias sólo pueden generarse sobre la base de las pérdidas de los demás. Más bien, el empresario contempla mayores espirales de ganancias conforme sus clientes prosperen al mismo tiempo que él mismo.

Sobre todo, el empresario desea que prosperen los *pobres*, que constituyen aquel mercado sin aprovechar que es el más grande de cualquier sociedad capitalista. Cuanto más prosperen los pobres, mayores serán las oportunidades para la inversión y para las ganancias que se deriven de ella. Por tanto, el sistema capitalista no sólo depende de la igualdad —la respuesta libre y voluntaria de los clientes—, sino que continuamente se orienta hacia los pobres, va a su encuentro, porque el empresario sabe que él prosperará en la medida en que prosperen los demás.

Por esta razón, a lo largo de la historia, los pobres siempre han salido mejor parados en las sociedades capitalistas que en las sociedades comunistas, a pesar de la pretensión de éstas últimas de basarse en el servicio a los pobres.

El empresario capitalista, de forma creativa y espontánea, responde a las necesidades de los demás y produce, beneficiosamente, nuevos bienes y servicios que los demás necesitan, y a la vez busca a los pobres para expansionar sus mercados, y así hace posible una economía próspera y progresiva.

Walter Lippmann, el gran filósofo político norteamericano, resumió en gran parte de esta teoría en su famoso libro,

escrito en medio de los años de la Gran Depresión, *The Good Society*. Quisiera traer a colación sus ideas aquí. Con la emergencia del capitalismo industrial, por vez primera en la historia del hombre había surgido un sistema económico capaz de posibilitar a un hombre la creación de riqueza sobre la base de la buena fortuna de los demás, que multiplicaba la suya propia. Por fin, la *Regla de Oro* era sólida económicamente. Por vez primera, los hombres eran capaces de concebir un orden social en el que las antiguas aspiraciones de libertad, fraternidad e igualdad eran coherentes con la abolición de la pobreza y el aumento de la riqueza. Hasta que la división del trabajo hiciera que los hombres dependiesen de la libre colaboración de otros hombres, la política mundana era depredadora. Los mandatos del espíritu provenían de otro mundo. Hasta que la Revolución Industrial alterara el modo tradicional de vida, no se abrió el panorama hacia la posibilidad de alcanzar la *buena sociedad* en este mundo. Por fin, el viejo cisma entre el mundo y el espíritu, entre el interés propio y el altruismo, se cerraba en potencia.

6. El conocimiento, valor añadido por excelencia

En el momento actual estamos, como ya he dicho, en el umbral de una nueva Revolución Industrial. Creo, además, que esta nueva Revolución Industrial acelerará, con creces, las tendencias morales que ya he descrito aquí: la nueva Revolución Industrial, que cada vez más se adentra en el mundo de las tecnologías informativas, va a necesitar, cada vez más, que los fundamentos espirituales de la riqueza sean comprendidos y buscados. Hará falta que se supere la mentalidad de la *Suma cero*, ya trasnochada.

Para entender cabalmente cómo esta nueva era va a cambiar las dimensiones morales del sistema, me gustaría referirme a un ejemplo de una tecnología informativa: un *libro*. Ahora bien, mucha gente, cuando piensa en las tecnologías informativas, no suele pensar en los libros, y, sin

embargo, un libro es, de hecho, una versión clásica de una tecnología informativa. Creo que la mejor forma de entender el tipo de cambios que llevan consigo las tecnologías informativas es, precisamente, la de considerar un libro.

Llegué a pensar en el libro como tecnología informativa en un debate con una persona que mantenía que el futuro de la era informática dependerá de quién sea capaz de dominar la disciplina de producción microelectrónica, de manufacturar y elaborar los materiales claves de los semiconductores y de la electrónica, determinando así la distribución futura del poder en la era informática. La manufactura —mantenía esa persona— será la clave del futuro de las tecnologías informativas, del mismo modo que fue la manufactura la clave de las tecnologías industriales. Yo le enseñé uno de sus propios libros y le pregunté dónde se había manufacturado ese libro. Tuvo que confesar que no tenía la más mínima idea de dónde se había manufacturado, pero más importante que este desconocimiento era el hecho de que *no le importaba*. De hecho, a pocas personas les importa mucho saber dónde se ha manufacturado un libro. Hablando en general, un libro cuesta aproximadamente 100 pesetas en cuanto a su fabricación; el valor añadido del libro viene aportado por la labor de los escritores, de los editores, de los intermediarios, de los distribuidores, etc. La manufactura, de hecho, supone una minúscula parte del valor añadido en un libro.

En aquel debate enseñé un libro, pero podría haberme referido, de la misma manera, a un disco blando, un disco duro, un disco compacto, o un disco óptico capaz de almacenar mil enciclopedias británicas. Podría haberme referido a cualquiera de esos aparatos con memoria para almacenar información, y todo lo dicho seguiría siendo válido. Cualquiera de esos cuesta aproximadamente 100 pesetas, en cuanto a su coste de fabricación en serie. Por lo tanto, el *valor* que se deriva de estos artilugios depende, en su totalidad, de su *contenido*.

El *medio* no es el mensaje; el *mensaje* es el mensaje. En todos los casos expuestos, cuesta 100 pesetas manufac-

turar el aparato, y sin embargo, se puede vender por más de 50.000 pesetas si contiene un valioso programa de *software*; si contiene el elemento crucial de un sistema de superordenadores, entonces puede venderse por más de 100 millones de pesetas.

La idea es que la fabricación, la manufactura, cada vez tiene menos importancia, en la era de la información, en términos de su valor añadido. Mi contrincante en el referido debate me concedió que todo ello era cierto, pero sólo aplicable a productos de *software*; todo el mundo reconoce que la clave del valor de un producto de *software* es, precisamente, la información que contiene. Pero —según él— no ocurre lo mismo con el *hardware*, en los que topamos con el valor crucial de los materiales escasos que se hallan en el corazón de las grandes computadoras de la era informática y de las telecomunicaciones. Pude contestarle una vez más que estaba totalmente equivocado: incluso la computadora más grande deriva su valor de un *chip*, que esencialmente es un trozo de arena, una de las sustancias más abundantes en la tierra. Y aquel *chip* también cuesta, de por sí, sólo 100 pesetas en cuanto a los costes involucrados en su manufactura en serie, y así mismo se puede vender a un precio que oscila entre las 100 pesetas —en el caso de un chip sencillo para almacenamiento de memorias— hasta más de 100.000 pesetas, en el caso de una pieza para colocar en el corazón de un complicado sistema de ordenadores.

Así que la idea de que sea la información la que aporte el valor, no sólo pertenece al *software*, sino también al *hardware*. Esto trae consigo consecuencias importantes.

7. Un valor metafísico

En este momento actual, representantes de la Administración de los Estados Unidos están recorriendo el mundo entero con el fin de inducir a otros países a respetar sus controles sobre la exportación de materiales referidos a la

defensa nacional. Pretenden impedir que otros países vendan alta tecnología a los soviéticos, y han impuesto toda una serie de restricciones a algunas compañías con el fin de lograr esta meta. Ha habido algunos casos con respecto a las producciones de semiconductores, en los que ha habido violaciones de estos controles, con gran indignación en Washington.

Pero cuán fútil es intentar restringir las tecnologías informativas, que no tienen ningún tipo de envoltura material, por así decir. Porque el elemento clave de cualquier aparato de tecnología informativa puede reducirse a unos cuantos impulsos de luz o de electricidad, que pueden ser rebotados por un satélite a una estación terrestre en cualquier parte del globo —sin necesidad siquiera de un disco blando.

El valor clave de la era informática no es material, sino metafísico, y no sólo en el sentido inmediato de programas informatizados transmitidos por satélites como impulsos electrónicos. El valor clave de la era informática es la *misma información*, y ésta depende de la creatividad individual.

Los valores clave se hallan en los *recursos humanos*, y la clave de los recursos humanos reside, no en la materia, sino en el *espíritu*. Así que en la era de la microelectrónica, la integridad moral y espiritual del individuo se hará cada vez más importante. Esto se debe a que todas las demás fuentes de valor, consideradas históricamente, están sometidas a un proceso de devaluación. Lo que ahora es crucial, es el *conocimiento*, y aunque muchos piensen que se trata de un tópico, lo cierto es, hoy en día, que el conocimiento se constituye en *poder*. Lo que esto significa es que muchas cosas que antaño pensaban las gentes que eran fuentes de poder, ahora son cosas impotentes.

Si examinamos lo que ha dejado de ser fuente de poder en el mundo como resultado del auge de las tecnologías informativas, veremos que vienen a desbaratar todos los sueños y todos los fines de todos los tiranos que hayan podido existir en la historia. Los tiranos siempre han pretendido aumentar su poderío sobre la base de la expansión de sus territorios, de la movilización de sus ejércitos, del

aumento de la presión fiscal, del aumento del control sobre los empresarios, del logro de beneficios comerciales que se podían convertir en oro que, según ellos, era la mayor fuente de riqueza y de poder. Pero las tecnologías informáticas han convertido el mundo, y todos los recursos naturales, que tantas veces organizan conflictos bélicos, han perdido gran parte de su valor.

La primera Revolución Industrial transformó muchas rocas y tierras en recursos inmensamente valiosos. De hecho, el efecto de la era de la manufactura en serie, fue la utilización del petróleo y de otros minerales que anteriormente carecían de valor, según creencia popular. La primera Revolución Industrial convirtió todo esto en grandes tesoros industriales. En la actualidad, la «nueva Revolución Industrial» está devolviendo estos llamados *recursos naturales preciosos* a su estado original, a su valor previo como rocas, tierra, etc., haciendo de ellos, de nuevo, materiales obsoletos y triviales.

En su lugar, los *recursos naturales preciosos* de hoy son las *personas*. He aquí la esencia del cambio: *nuestros hijos son nuestros principales recursos naturales preciosos*, y esto es aplicable al mundo en su conjunto. El oro y el petróleo y todas las demás materias primas están sometidos a una rápida devaluación, como saben aquellos que han invertido, en estos últimos años, en hierro, cobre, petróleo, etcétera. El episodio de la OPEP ha confundido a mucha gente, pero el hecho es que estas materias primas han ido perdiendo valor desde hace más o menos cincuenta años. Dentro de poco, *medio kilo* de fibra óptica será capaz de transmitir más información que una *tonelada* de cobre, y se ha demostrado, en algunos laboratorios en los Estados Unidos, que los nuevos superconductores de cerámica —que esencialmente se fabrican de tierra ordinaria— serán capaces de transmitir cien veces más información que un cable de fibra óptica: más de un trillón de *bits* por segundo. Esto hará descender aún más el valor del cobre, y el cobre es sólo un ejemplo de los materiales que rápidamente van perdiendo valor en la era de las tecnologías informativas.

8. El conocimiento como emancipación

Lo que significa todo esto es que queda tremendamente favorecido el individuo, y sobre todo el empresario. En el pasado, los empresarios podían enriquecerse siguiendo los pasos de los ejércitos de su nación. Los ejércitos capturaban extensos territorios con recursos valiosos que el empresario luego podía explotar. Durante siglos, el equilibrio del poder en Europa dependía de quién controlase la cuenca del Ruhr. Hoy en día, esa cuenca se ha convertido en una bolsa de desempleo para el país a que pertenece. Recursos tales como el carbón y el acero ya no son fuentes críticas de valor para la nueva economía global que se avecina.

Así que lo que son buenas noticias para el empresario son noticias terribles para los Estados, porque el Estado puede excavar minerales y a veces encontrar petróleo —si el empresario le dice dónde se halla—, pero es absolutamente impotente a la hora de generar las espirales de ganancias incrementadas que surgen de la expansión del conocimiento.

Esta es la esfera en la que el poder del individuo condena al fracaso la estructura existente de naciones y Estados en el sistema mundial. Esto cambia la configuración misma de los intereses del Estado. Las tecnologías del pasado fomentaban el control estatal: controlando a las personas, los recursos y los territorios, se aumentaba el poderío estatal. Pero las nuevas tecnologías favorecen la *emancipación y la liberación*.

No sólo han sido devaluados los recursos materiales que se hallan bajo tierra; también aquellos que se ubican en la superficie se han hecho cada vez más *móviles*: si un operador en una estación terrestre es capaz de rebotar capital, ideas y recursos, mediante satélite, a cualquier punto del globo, entonces se escapa a todo posible control. Los gobiernos que intenten controlar a sus empresarios se harán cada vez más pobres, e igual ocurre con aquellos gobiernos que buscan enriquecerse con impuestos desorbitados, consiguiendo así la fuga de capitales o de los propios capitalistas.

Todos los viejos *juegos del poder* empleados por los Estados, en la era de las nuevas tecnologías informativas, se vuelven contra los propios Estados. Lo mismo cabe decir de los esclavos, que en vez de enriquecer a sus dueños, los encarcelan en sistemas de producción totalmente obsoletos. Los esclavos son inútiles en la era moderna. Lo que hace falta no son esclavos, sino trabajadores independientes y voluntariosos que comprenden su trabajo y desean cumplirlo bien. En el futuro, los gobiernos incrementarán su poder, no mediante la esclavitud, sino por medio de la emancipación de sus ciudadanos.

Un buen ejemplo de ello es lo que pasó cuando Fidel Castro intentó hacerse con los medios de producción en Cuba. Como buen marxista, sabía que los capitalistas controlaban los medios de producción, así que expropió a todos los capitalistas cubanos y por esta acción pensaba que se había hecho con los medios de producción. Pero ocurrió algo extraño: mientras Fidel Castro se hacía con los *medios* de producción, los *hombres* de producción se escapaban a los Estados Unidos. Y resultó que, desprovistos de los hombres y de las mujeres que habían estado organizando los llamados medios de producción, aquéllos se convirtieron en toneladas de maquinaria y materiales inútiles.

Y se da que, hoy, lo que tanto decimos los norteamericanos no es cierto. Cuba no es una isla comunista situada a noventa kilómetros de la costa de Florida: la empresa de Cuba, su cocina, su cultura y todos sus valores cruciales, se encuentran en Miami y en cualquier rincón de los Estados Unidos. Cuba ya no está en Cuba, ¡está en los Estados Unidos!

9. Fuerzas clave para la economía global

Este ejemplo viene a demostrar que el poder de las naciones no depende del control que ejerza sobre algún territorio, y que su poder se deriva de su gente, del *capital humano* que suponen los individuos.

Esta es la razón por la que abordé, al principio, el tema crucial del valor económico de los productos de la Empresa, que se basa en el valor de la gente que los produce y que los compra.

Lo esencial, para la generación de riqueza, es el cultivo de los valores espirituales de los que deriva toda riqueza. Yo pienso que el problema clave del capitalismo —que ofende a tanta gente— es el problema de la generalización del vicio en vez de la virtud. Pero mi tesis es que éste no es esencialmente un problema del capitalismo, sino fundamentalmente un problema cultural y religioso. Como dije al principio, no hay nada fundamentalmente corrompible en el sistema capitalista, pero sí lo hay en la cultura hedonista que prevalece en tantas naciones capitalistas —y también socialistas.

El verdadero problema reside en el hedonismo secular, esto es, en la creencia de que el placer es la verdadera finalidad de la vida, y no en el capitalismo que, como hemos visto, se basa en los valores del altruismo y de comprensión.

Son ciertas organizaciones las que se están convirtiendo en fuerzas clave para la economía global, puesto que entienden que el problema crucial no consiste en alienar al trabajador de su trabajo en el mundo, como si de algún foro contaminante se tratara, sino en hacer que se eleve a otro plano más elevado aquel trabajo humano y aquel foro en el que se realiza.

Conforme se esfuercen en estos términos, no tienen por qué luchar contra los impulsos y significados del sistema capitalista. Al contrario, se encontrarán desatando nuevas fuentes de creatividad y de progreso dentro de la Empresa libre.

RICOS Y POBRES. IGUALDAD Y DESIGUALDAD

LEONARDO POLO

1. La familia humana

El subtítulo de este estudio obedece a que, por lo común, se estima que riqueza y pobreza son conceptos opuestos correlativos. Según tal parecer, dado un nivel no excesivamente bajo de recursos, no habría ni pobres ni ricos si todos tuviesen lo mismo. Vistas las cosas así, la solución de los problemas que comporta la distinción entre riqueza y pobreza es la igualdad. Pero, como dice el título de una comedia española, quizá lo mejor sería que no hubiera ni pobres ni ricos, sino todo lo contrario. Ahora bien, para lograr ese objetivo (por el momento, paradójico) la igualdad no sirve. Dicho de otro modo, la tesis que voy a sostener es ésta: la igualdad no es una solución para el problema de la pobreza porque tampoco lo es para el problema que plantea la riqueza; ambos problemas han de resolverse a la vez y globalmente, en atención a que riqueza y pobreza no son opuestas, sino que cada una tiene un contrario que no es la otra.

La aclaración de la tesis que acabo de enunciar es el contenido de esta primera sección; algunas de las consecuencias que se siguen de ella se exponen en las secciones siguientes.

El asunto se complica al entrar en escena la justicia: se considera que el que haya ricos y pobres no es justo.

Naturalmente, los pobres serían los que sufren esa injusticia; para unos, en forma de opresión, de despojo o expropiación; es la denuncia marxista. En cambio, otros sostienen que los pobres lo son por su propia culpa; es la acusación liberal: el pobre es el perezoso. La pereza es un vicio muy grave al que se enfrenta la laboriosidad, la aplicación austera, diligente, vigilante, de la capacidad humana, desencantada de los halagos inmediatos de este mundo y empeñada en dominarlo. Como es sabido, Max Weber sostiene que el capitalismo deriva del espíritu calvinista. El éxito en este mundo es una garantía del éxito en el otro, vinculada al esfuerzo y al desprecio del mero sobrevivir sensual, al cual sucumbe, en cambio, la pobreza, forma de injusticia que se funda en la inercia carente de ambiciones. Por eso, el enriquecerse se enfoca como señal de predestinación. Algunos teólogos actuales le han dado la vuelta a este planteamiento, y afirman que prácticamente los ricos están condenados, pues el reino de Dios se reserva a los pobres; es la llamada opción total por los pobres. Pero se trata de unos pobres muy peculiares, enredados en una tarea de auto-redención bastante parecida en su intención a la calvinista.

En suma, la pobreza y la riqueza tienen que ver con la injusticia en tanto que ser pobre es injusto; por culpa propia (postura calvinista y, secundariamente, liberal), o por culpa de estructuras impuestas por los productores de la injusticia: los que ya son ricos (postura supuestamente contraria).

Es evidente que las ideologías sociales, incluso las inquietudes de ciertos teólogos, entienden el problema de la pobreza y la riqueza desde un punto de vista común: admiten que los dos términos son correlativos. Ese punto de vista es superficial; empezaremos a notarlo si consideramos el siguiente enunciado: sólo son injusticias aquellas desigualdades que no son ventajosas para todos. Esta es la expresión de Rolls, uno de los teóricos de la actual orientación socialista hacia el individualismo. Como se sabe, el liberalismo ha vuelto por sus fueros, sobre todo porque ha acertado a poner de manifiesto algunas disfunciones prácticas inherentes al socialismo. La fórmula de Rolls parece describir un

óptimo en el sentido de Pareto, pues especula sobre una situación tal que su modificación no sería ventajosa para todos. Desde este planteamiento, la justicia consistiría en aquellas desigualdades que no lo son. Con esto se rompe la apariencia de correlación y se sustituye por una consideración holística, que es primaria y de la cual depende la correlación, cuyo sentido es homeostático.

El inconveniente de la fórmula citada es éste: el «para todos», es decir, su significado holístico, es estático (por eso es paretiana). El óptimo es una situación hipotética (por eso no cabe descartar exactamente que en una situación real no sea preferible un cambio sólo ventajoso para unos cuantos a costa de los demás). Pero, de todos modos, tiene el mérito de destacar un hecho cierto, a saber, que la desigualdad funcional está de acuerdo con la naturaleza humana. Si el núcleo de la pobreza estriba en la no utilización de las propias energías, si consiste en el desempleo de las capacidades humanas, entonces la igualdad es un objetivo erróneo. No hace falta ser liberal para verlo: el ejercicio justo de las capacidades humanas tiene como condición primaria que esas capacidades se utilicen a fondo, que no queden inéditas. Por tanto, es claro también que la búsqueda de la igualdad funcional empobrece (es injusta). Para ser iguales habríamos de reducirnos a átomos aislados, a puros individuos; en ese caso, cada uno es un todo no perfectible. El individualismo radical es el igualitarismo radical; y al contrario: el igualitarismo radical sólo se puede sostener en forma de individualismo radical. Pero la tesis individualista estricta ignora el desarrollo de las capacidades humanas, y forja un tipo imaginario que sustituye al hombre real. La imagen del hombre perfecto en soledad es falsa en todos los sentidos. Primero, porque no es cierto que existan individuos humanos completamente aislados. Segundo, porque para el hombre la soledad es mala, la más empobrecedora de las situaciones que pueden acaecerle. La figura de Robinson Crusoe es una ficción. Además, Robinson Crusoe presupone una vida social anterior.

De las relaciones humanas surge la desigualdad, y al

revés. En su forma más elemental la desigualdad humana es funcional. En la práctica el hombre es social en términos de división del trabajo. No se trata de una situación hipotética. Sin más, el hombre se proyecta socialmente en funciones distintas.

Estado social humano y desigualdad son lo mismo: no cabe hombre social sin desigualdad, porque no cabe sociedad sin división del trabajo (otra cuestión son las remuneraciones; repito: es otra cuestión). Si la distinción está situada en el seno mismo del carácter social del hombre y si ese carácter es natural, queda demostrada la tesis de que la desigualdad es ventajosa para todos en términos dinámicos precisamente (no homeostáticos ni en hipótesis), o bien que es posible formular un óptimo dinámico de acuerdo con el cual la expresión «ni pobres ni ricos, sino todo lo contrario» deja de ser una paradoja.

Paralelamente, la igualdad equivale al individualismo radical, el cual se corresponde, como es obvio, con el colectivismo radical. La consideración colectiva uniforme de la sociedad y la consideración de cada hombre como un individuo aislado se reclaman. Es el famoso binomio individuo-Estado, cuya base es la teoría del origen contractual de la sociedad. Esta teoría es un mero equívoco. El hombre es social por naturaleza. Sin sociedad no hay posibilidad de vínculo contractual.

Ahora conviene demostrar que la división del trabajo es tan primaria como la sociedad misma, es decir, que no cabe sociedad sin división del trabajo, o bien, que la división del trabajo no acontece históricamente a partir de una situación social anterior en la que no existiese. Por eso mismo, la división del trabajo no está llamada a desaparecer en una culminación de la historia. Frente a las conjeturas fantásticas sobre el origen de la sociedad y frente al irrealismo de la utopía, se ha de sostener que la división del trabajo no es una fase histórica antecedida o seguida por otras fases en que no se dé, y que cualquier atenuación de ella, en vez de conducir a la humanidad hacia más altas cotas, deprime el ejercicio de las capacidades del hombre.

Para centrar la cuestión voy a referirme a Marx. Marx sostiene que el origen de la división del trabajo no coincide con el de la sociedad humana, sino que acontece en la historia. En este punto acepta algunas ideas de un antropólogo cultural que se llama Lewis H. Morgan. Según Morgan, en su primera fase la sociedad humana tiene la forma de horda: promiscuidad, comunidad de hijos, labilidad estructural, de asentamiento y técnica, agrupamientos dispersos. Esta sería la situación primitiva, y sólo en el curso de la consolidación de las transacciones, y de acuerdo con una evolución de las relaciones de producción, aparecería y progresivamente se complicaría la división del trabajo. Tal explicación es sumamente rudimentaria. El planteamiento actual del problema concede especial atención a la diferencia del hombre respecto de los primates. Desde el punto de vista evolucionista, lo que ha de explicarse es la diferencia entre el proceso de hominización y el proceso que se detiene en los primates superiores, o que lleva al mono. Pues bien, la diferencia estriba en la monogamia, esto es, en la aparición de la familia, en la estabilización de los lazos de un macho y una hembra en torno al cuidado de la prole. Como es claro, la estabilidad del nexa familiar no es la horda. La horda es, justamente, el modo de agrupación de los monos, que es incompatible con el proceso de hominización.

Así pues, la familia monogámica y la hominización son solidarios. La sociedad familiar no sólo es natural al hombre, sino que sin ella el hombre no puede llegar a existir. Una cierta forma de sociedad está ligada al origen del fenómeno humano mismo; por un lado, hay que decir que el hombre desde su humanidad constituye la familia (es una relación de causa a efecto); por otro lado, si no se constituye la familia, un primate no alcanza a ser hombre (es una relación estructural). Este planteamiento refuerza, como es claro, lo que la Iglesia católica ha sostenido siempre, a saber, que la familia es la institución social básica, que es de derecho natural, y el matrimonio monogámico. También es claro que la organización familiar da lugar a la división del trabajo en su forma más primaria.

Algunos biólogos americanos¹ sostienen que la reproducción de los primates puede seguir dos estrategias: una que se aproxima a lo que llaman estrategia R². La otra se denomina estrategia K³. La estrategia cercana a R predomina en el primate que se queda en mono; la estrategia K es la que conduce a la hominización. La estrategia R está caracterizada por la ausencia de relación estable del macho con la hembra, o sea, por la inexistencia de la familia. Es la hordal (o un banco de peces). En cambio, la estrategia K está basada en la estabilidad de las relaciones familiares. Como ya he indicado, estos biólogos no construyen una argumentación con las categorías de causa y efecto, sino, más bien, una argumentación de tipo sistemático, es decir, formulan una idea central que es muy potente para coordinar datos: por ejemplo, la diferenciación entre las funciones de las extremidades inferiores y superiores (el bipedismo), evolutivamente sólo es explicable en los primates vinculada a la función de agente nutridor de la prole, lo que implica que, a su vez, la hembra se dedica al cuidado próximo de la prole. Es decir, cuando el macho se hace recolector adopta la posición bípeda y esto por una razón muy sencilla: necesita las manos para recoger y llevar el alimento a su familia. Esta dedicación estable del macho a la satisfacción de las necesidades del grupo familiar lleva consigo la monogamia. Si no es así (estrategia R), la hembra no tiene más remedio que buscar por su propia cuenta su alimento y el de su hijo, el cual ha de acompañarla en su correteo más o menos arbóreo. El traqueteo que este deambular supone, produciría en el niño lesiones cerebrales irreparables (en rigor, es incompatible con el cráneo infantil humano y, por tanto, también con su desarrollo cerebral), y requeriría una habili-

¹ El sentido global de la cuestión puede verse en C. Owen Lovejoy: «The Origin of Man», *Science* 211, pp. 341-350. Richard Passingham ha desarrollado investigaciones de campo entre los monos desde esta idea.

² El cuidado de la prole es escaso. El éxito de la especie se confía estadísticamente al número de embriones.

³ Predomina el cuidado de la prole. Los etólogos la llaman «nidificación».

dad refleja para agarrarse al cuerpo peludo de la madre (rasgos ausentes en la especie humana). En estas condiciones el bipedismo, hecho anatómico fundamental en la hominización, es irrelevante o imposible. También lo es el largo crecimiento humano. El hombre necesita mucho tiempo para poder valerse por sí mismo, lo que, por otro lado, permite un aprendizaje acumulable. El progreso está estrictamente relacionado con el cuidado de la prole, porque sólo en un ser que para llegar a valerse necesita muchos años de vida extrauterina es posible la adquisición de la cultura. En la ilustración biológica de esta idea hay abundantes aspectos (por ejemplo, el diformismo sexual humano, etcétera), que voy a omitir. Todos ellos pueden relacionarse con la monogamia en orden a la procreación y la educación de la prole.

Con esto se refuta (desde una perspectiva también evolucionista) la postura de Morgan-Marx, puesto que no cabe sostener que el hombre llegue a serlo si se comporta socialmente como un mono. La familia puede definirse como forma social inherente a la hominización. La división primaria del trabajo es la consecuencia dinámica de la estructura familiar. La familia desarrolla funciones de colaboración que se distinguen en virtud de una subsituación que es la infancia humana. Esa subsituación requiere cuidado y formación: es un vector temporal ascendente que distingue las funciones de colaboración entre el padre y la madre según un criterio de proximidad. La función de cuidado más próxima es, por lo mismo, incapaz del acopio de recursos para la subsistencia y sólo es posible si el otro miembro se ocupa de ello. Por tanto, decir que el matrimonio monógamo es la estructura básica de la sociedad inherente a la hominización, es lo mismo que decir que la división del trabajo es natural al hombre social.

Con esto no se excluyen tipos de conducta humanos que se aproximan a la estrategia R, pero precisamente son estos tipos los que surgen en el transcurso de la historia, no en su inicio.

Resumiendo lo dicho hasta el momento, si lo que llaman

los biólogos proceso de hominización es inseparable de la estrategia K (desde el punto de vista del filósofo, la estrategia K no es una explicación suficiente —ontológica— del hombre; se trata de una correlación que esclarece el proceso en que la intervención directa de Dios crea el alma humana. Supuesta la evolución, no parece que la creación del alma incida en la estrategia del simio), también es claro que la división del trabajo está vinculada al hombre desde su origen. Lo importante es que se pueden describir con suficiente detalle dos maneras netamente diferentes de convivir; un modo de convivir que, como hemos indicado, lleva al mono; otro modo de convivir que es propio del hombre (u hominizante).

Desde el punto de vista de la riqueza y la pobreza, que es el que interesa aquí, conviene observar que, en la desigualdad funcional de la familia, todos son pobres y todos son ricos. La mujer que se dedica a cuidar del hijo sin tomar parte en la tarea recolectora del hombre, depende de él en el sentido de que ella no puede cumplir su función si el hombre no cumple la suya. Pero, a su vez, el hombre no podría trabajar si no ha sido educado de tal modo que no haya adquirido un saber práctico. El *homo faber* no puede surgir sin ser objeto en su infancia de ese cuidado que se corresponde con la hiperformalización cerebral, imposible en el caso de la conducta arborícola y recolectora de la hembra, y sin la diferencia de las manos. Por tanto, la dedicación de la madre es un factor requerido por la maduración del hombre. Es evidente que el hijo depende de la madre y que la madre y el hijo dependen del padre; pero esa dependencia, por otra parte, pone enteramente al padre a su servicio. Claro está también que con el paso de la edad el padre llega a ser dependiente (el padre viejo tendrá que ser cuidado por el hijo hecho adulto), lo cual indica que la relación entre las generaciones se establece en la forma de intercambios de dependencia que no significan en modo alguno ruptura de comunicación, de colaboración. Ahora se comprende que la injusticia consistente en aquellas desigualdades que no son ventajosas para todos, aparece

cuando se olvidan o se desaprovechan las desigualdades que son ventajosas para todos; aquí «para todos» indica que son ventajosas para el hombre en cuanto tal. Si la estructura básica de la división del trabajo se mantiene, el hombre puede progresar sin que haya ricos ni pobres, sino todo lo contrario. Si se destruyen las funciones de colaboración que implican dependencia y, por lo tanto, desigualdad, se destruye la familia. La valoración de esas relaciones de dependencia y de colaboración como ofensivas o lesivas, deriva del prurito de autonomía del individualismo. Según ese prurito, cada uno debe ser autosuficiente. Pero un marido autosuficiente es un individuo que entiende que a la madre y al hijo los alimenta el Estado, o una institución de beneficencia; no él, porque él se dedica a lo suyo. Si, a su vez, la mujer también quiere ser autosuficiente, descuida a sus hijos. Y si el niño también se considera autosuficiente, se aísla de sus padres. El resultado de ello es la aproximación a la horda: la separación conyugal, la quiebra de las relaciones paternofiliales, las bandas de niños contestatarios, etc.

Estas cosas están sucediendo en los últimos tiempos debido a la invasión del ámbito familiar por los criterios de igualdad funcional imperantes en la sociedad civil. Se ha debilitado la percepción del valor comunitario de la distinción de funciones vivida como colaboración; hoy se percibe más bien lo que tiene de dependencia. Pero si se parte de la disgregación de intereses, la dependencia es un factor negativo y las distintas actividades son amenazadas por la denegación de concurso. Dicha amenaza es tanto mayor cuanto más intensa es la interdependencia. En lo que a la familia respecta, malo es que el marido o la mujer se desentiendan de sus tareas (malo es el divorcio, el aborto, etcétera). Pero el engaño más profundo es la autosuficiencia del joven: si se generaliza, se produce inexorablemente un descenso de civilización y de cultura. Un niño autosuficiente es un vector temporal de crecimiento anulado. Dicha anulación deja como residuo una juventud desocupada, que vive a la deriva, refractaria a la disciplina moral e intelectual, y cuyos rasgos psicológicos, centrados en una afectividad

masiva, dan lugar a agrupamientos vacíos de estrategia humanizante.

2. De la familia a la sociedad civil

Sentada la tesis acerca de la irrelevancia de la igualdad para la solución de los problemas que plantean la riqueza y la pobreza, hemos de pasar ahora del orden familiar al de la sociedad civil y económica, que es más amplia que la familia. También en ella se da la división del trabajo, e incluso con mayor complejidad que en la familia. Con todo, la familia es la sociedad fundamental, por cuanto que el crecimiento del hijo, el cuidado de la madre y el acopio de recursos a cargo del padre son funciones básicas. Así lo entiende también el libro de Gilder: *Riqueza y pobreza*. El autor parece estar de acuerdo con los biólogos que consideran la familia como estrategia evolutiva, si bien el libro trata la cuestión en otro nivel. Al determinar las causas de la pobreza de los negros en Norteamérica, Gilder señala que se produce en aquellos niveles de renta en que las ayudas familiares son más que competitivas con el trabajo. En estos niveles los hombres negros trabajan con menos ardor que los blancos, lo cual «no se debe a indolencia, sino a que estos hombres carecen de la motivación que dan las exigencias familiares y de la fuerza que proporciona el apoyo de la esposa». «Las familias a cargo de una mujer son cosa común entre los negros pobres.» Se arguye que «el mejor modo de ayuda es ayudar a sus madres (...); se alega que las mujeres negras sufren una doble discriminación, a la vez racista y sexista. Pero en tanto se mantenga este argumento, la pobreza negra persistirá inevitablemente...». Incluso los sociólogos feministas coinciden en que el efecto de independencia que producen los altos ingresos de la mujer es una causa importante de la ruptura familiar en todas las razas y niveles de educación. Los psicólogos señalan que el padre es imprescindible para la educación del hijo, porque la educación paterna es innovadora: la

madre cuando cuida al hijo no juega con él; pero el padre sí. El juego es un modo de plantear problemas al que el niño responde con iniciativa. Gilder sigue diciendo que es preciso tener más en cuenta la agresividad, la competitividad y los deseos de triunfar del hombre. «Estas cualidades han sido siempre el mejor capital de los hombres de clase baja en su lucha por prosperar.» El intento de resolver los problemas de alimentación, de acopio de recursos de la mujer, por parte de instituciones sociales, suplanta la función del padre. Las correlaciones son muy claras: la mujer se independiza del hombre cuando no necesita de él para subsistir, y ello acontece, en términos globales, sobre todo en las clases pobres, cuando son subsidiadas. El subsidio es una manera de extender la igualdad social, de remediar las injusticias que se producen por escaseces; pero, a la larga, no resuelve el problema, sino que lo agrava.

En suma, el progresar está vinculado al mantenimiento de la estructura familiar entera. Una manera de atentar contra ella es intentar suplir la función aprovisionante del hombre, y no porque las mujeres trabajen, sino mediante subsidio, es decir, por suplencia estatal, la cual, a su vez, está fundada en la ideología igualitaria. Pero este procedimiento, en el fondo, no remedia nada, sino que condena al pobre a ser pobre siempre. Esta idea de Gilder es una prueba *a contrario* de que la sociedad familiar implica la división del trabajo. Como la familia es una institución social natural y primaria, la intervención estatal es arbitraria y artificial. Con ella se fomenta la crisis familiar y el empobrecimiento. Una familia pobre subsidiada, aunque resulte incómodo aceptarlo, no puede dejar de ser pobre, porque su dinámica funcional se paraliza al debilitarse su propia estructura.

Sin duda, las desigualdades se convierten en injustas cuando no son ventajosas para todos, es decir, cuando la necesidad de dividir el trabajo no va acompañada por la colaboración. También es indudable que la división del trabajo da lugar con frecuencia a rupturas sociales, a escisiones. Ello acontece sobre todo en el ámbito de la sociedad civil. Entonces se percibe la desigualdad como

carente de justificación. Sin embargo, ni siquiera entonces la igualdad funcional es una solución (en rigor, tampoco es posible). Asimismo, es entonces cuando aparecen la riqueza y la pobreza como relativos opuestos. En una familia normal no hay ni pobres ni ricos, sino todo lo contrario, como dice el título de aquella obra que mencioné. Ni la mujer es rica, ni el hijo es rico, ni lo es el padre. Pero, a la vez, ninguno es pobre, sino que todos colaboran.

Por tanto, lo correcto es sostener: primero, que la división del trabajo es exigida por la humanidad en su origen y en su progreso histórico. Segundo, que su justificación está en la coordinación y en la colaboración. Tercero, que la división del trabajo, cuyo primer ámbito es la familia, se extiende desde ella a la sociedad civil. Cuarto, que en esa extensión puede hacerse problemática. Quinto, que esa problematicidad sugiere como solución el igualitarismo. Ahora bien, si el igualitarismo se introduce en la familia, la destruye. Sexto, por consiguiente es más atinado tratar de averiguar de qué modo cabe lograr la colaboración en la extensión de la división del trabajo a la sociedad civil, que tratar de implantar una homogeneidad que es ilusoria y antifuncional, sobre todo en el plano básico de la familia. En especial, hay que tener en cuenta que la crisis de la función educadora de los padres da lugar a una juventud sin impulso, y, por tanto, a una previsible degradación del futuro.

Así pues, el asunto del que vamos a ocuparnos es el siguiente: ¿de qué manera las relaciones sociales en general pueden basarse en la cooperación? La dificultad del asunto estriba en que, aunque la familia es la norma primaria de sociedad, la división del trabajo en la sociedad civil parece ser de otra índole: sus sujetos son, por lo común, los agentes proveedores de las familias. Por eso, en principio, tales relaciones parecen requerir la existencia de excedentes y carencias correlativas, esto es, un régimen de intercambios de productos en que las asociaciones apenas cuentan. Pero en los intercambios de cosas el criterio de justicia es la igualdad —justicia conmutativa—. Además, el trueque no es

la colaboración, el poner en común, sino una operación formalmente transitiva consumada en su misma reciprocidad, una combinatoria compensada en forma homeostática, y cuyo conectivo es el dinero. De aquí arranca la distinción entre valor de cambio y valor de uso: el uso es externo al cambio, el cual, a su vez, se consolida en virtud del precio. Claro es, por otra parte, que la división del trabajo en la sociedad civil da lugar a asociaciones que agrupan a los especializados en tareas semejantes (por ejemplo, los sindicatos). Pero estas asociaciones no aseguran la colaboración, pues se dedican a la protección de intereses o de privilegios adquiridos. Las relaciones de colaboración, cuyo prototipo es la familia, han de buscarse estudiando el carácter central que tiene la comunicación en la sociedad humana. El lenguaje, no el dinero, es el conectivo social que asegura que la división del trabajo no derive hacia la división entre los seres humanos.

Preguntas

—Riqueza y pobreza dependen de ganancias desiguales, lo que puede y, a veces, debe ser revisado.

R: Estoy hablando de la desigualdad en su sentido elemental, que no consiste en que unos ganen más y otros menos (desigualdad discutible), sino en la dedicación a tareas diferentes. Esa desigualdad es la división del trabajo o de funciones que se justifican por su complementariedad; por otra parte, es exigida por la naturaleza del hombre, pues sin división del trabajo sólo son posibles los monos. La desigualdad a que me refiero se contrapone, por ejemplo, al lema de la Revolución francesa (igualdad, fraternidad, libertad). Es un lema incoherente, porque si hay igualdad, no hay fraternidad y tampoco maternidad ni paternidad, etc. La igualdad tampoco produce libertad, sino que para mantenerse necesita grupos de presión. Los hombres no deben distinguirse en ricos y pobres, pero sí por sus funciones. Si la noción de igualdad se postula en general, la desigualdad

aparece como un valor negativo, retrógrado. Eso es falso; lo retrógrado es la igualdad, porque la igualdad es el atomismo.

—Ante Dios todos los hombres son iguales.

R: Esto es otra cuestión. Dios no hace acepción de personas, pero sí juzga según las obras. Todos somos hijos de Dios y el que cumple las funciones que nosotros consideramos más humildes, posiblemente es más amado por Dios que el que realiza otras de más importancia según nuestros puntos de vista. Por eso dije en otra ocasión que conviene hacer una oda a la croqueta. Dios juega con criterios distintos de los nuestros; nosotros distinguimos a los hombres por su trabajo y estimamos que hay trabajos que justifican mayores sueldos o que implican mayor categoría social.

—Podría evitarse la palabra «desigualdad», que es demasiado polémica y sociológicamente no muy exacta, relativa.

R: De acuerdo. He empleado el término desigualdad, pero podemos hablar de diferencias. El término desigualdad es matemático, abstracto. La división del trabajo no es desigualdad de trabajo, sino diferencia de trabajos. ¿Es inferior la función de la madre a la del padre? No: ambas se vinculan por el servicio a los hijos.

3. Justicia conmutativa y distributiva

Las líneas que considero básicas para la exposición de la riqueza y la pobreza, con vistas a la superación de los problemas que plantea su correlación dialéctica, están inscritas en la propia naturaleza humana. Es de ley natural que el hombre desarrolle diversas actividades en colaboración. El hombre es naturalmente social y en la sociedad se da originariamente la división del trabajo. La palabra división, al igual que el término desigualdad, que utilicé siguiendo a Rolls, expresa la distribución del trabajo como una asunción no exclusiva, pero sí predominante, de funciones distintas por agentes distintos. Como argumento a favor de

este planteamiento utilicé algunas ideas de biólogos evolucionistas que intentan explicar el proceso de hominización. La estrategia que lleva al mono desconoce la familia y, por tanto, la especialización de funciones. En cambio, la estrategia humanizante consiste, justamente, en que el macho se encarga de la hembra y de la cría y, de este modo, se vincula a ellos de manera estable. Ello permite explicar sistemáticamente una serie de caracteres anatómicos y fisiológicos propios del hombre, así como la posibilidad del largo proceso de educación que se requiere tras su prematuro nacimiento. Con esto desechamos el planteamiento según el cual la división del trabajo es un acontecimiento que aparece a lo largo de la historia humana, pero no en su base. Por lo mismo, dicho planteamiento propugna como finalidad de la historia, o como sociedad más perfecta, la superación de la división del trabajo.

La pretensión de superar la división del trabajo es tan errónea como la tesis en torno a su origen. La hominización es incompatible con la horda.

A su vez, de la educación depende el progreso histórico. Cuanto mayor es el número de conocimientos y el avance técnico, más tiempo necesita el hombre para educarse, es decir, para ponerse en condiciones de viabilidad y eficacia social. Por tanto, en definitiva, el progreso histórico viene a continuar y a complicar la estrategia primordial. La diferenciación funcional en aras del cuidado educacional muy prolongado de la generación siguiente exige la institución familiar como base.

En esa situación no hay ni ricos ni pobres, sino todo lo contrario. El niño es pobre en un cierto sentido; si se le deja solo, se muere, etc., porque carece de capacidad para lograr recursos materiales, y su viabilidad es precaria, pero eso mismo es condición para crecer y alcanzar un alto nivel de rendimiento a través del cuidado y de la educación. Si el niño estuviese ya especificado, si fuera capaz de valerse por sí mismo al poco tiempo de nacer, su educación sería muy escasa y el progreso nulo; esto es lo que ocurre en las especies animales en las que, salvo mutaciones genéticas,

apenas hay cambio. La especie humana, sin necesidad de mutaciones genéticas, progresa.

El progreso histórico es una proyección de la división del trabajo en asociaciones humanas más amplias que la familia, su prolongación en formas más complejas, más netas también, que suponen una dedicación más especializada de los miembros familiares adultos. La sociedad civil está también fundamentada en la división del trabajo y expresa su acentuamiento.

También en este punto el análisis marxista está equivocado: no es verdad que haya una reducción de clases (si se entiende por clase una categoría social que refleja la división del trabajo; el conjunto de individuos definido por una función particular y homogénea dentro de las estructuras de producción que se dan en cada momento histórico). No hay reducción de clases ni se da, históricamente, la oposición extrema entre dos de ellas: capitalistas y proletarios, después de la cual vendría la sociedad sin clases. Para Marx la sociedad sin clases supera la especialización del trabajo (la clase capitalista, como consecuencia de las antinomias propias de la acumulación de capital fijo, desaparecerá y será seguida por una humanidad genérica cuyos miembros no se diversificarán por sus funciones y serán capaces de todas). Pues bien, ocurre justamente al revés: a medida que avanza la historia más tipos de trabajo hay. Así, la sociedad actual es el escenario de una sectorialización cada vez mayor (Helmut Schelsky), en la que los intentos de organización según clases fracasan; la actual crisis de identidad sindical, por ejemplo, pone de relieve que cada vez es más difícil coordinar los intereses de los obreros según la idea de unidad de clase.

Esta idea es recogida hoy por muchos sociólogos, incluso marxistas (en sentido genérico). No solamente no se ha producido la simplificación de la sociedad, sino que, al revés, ha acontecido su complejización. La división del trabajo no se ha atenuado. Agrupar el trabajo bajo una rúbrica común (el proletariado) exclusivamente por oposición al capitalismo, comporta confundir oficios diferentes.

En cualquier caso, la proyección agigantada de la especialización fuera de la familia, en lo que se denomina sociedad civil, con todas sus ventajas, plantea el gran problema de la colaboración. Hay que organizar la división del trabajo de manera que se mantenga la unidad de fines; si no se mantiene, aparece la oposición de los grupos humanos (llámense clases o como se quiera): la especialización del trabajo acompañada de la división social. Ahora bien, si la sociedad civil es la proyección agigantada de la división del trabajo transformada en especialización, es claro que exige la permuta. De aquí concluyen algunos que la red de intercambios es la estructura misma de la sociedad. Asimismo, en la red de intercambios se puede producir la diferencia entre ricos y pobres. Si a uno le dan poco por lo que produce, es decir, si en los intercambios no rige la regla de igualdad que se llama justicia conmutativa (tanto das, tanto recibes a cambio; el valor de lo que das tiene que ser igual al valor de lo que recibes), la pobreza y la riqueza se hacen situaciones correlativas. Por lo mismo, sería preciso evitar los enriquecimientos excesivos. Habría que asegurar la justicia conmutativa en todos los casos y restablecerla siempre que se conculque.

A mi modo de ver, este planteamiento es muy corto. Es decir, si efectivamente la sociedad consiste en la relación entre los productores especializados o, con otras palabras, si el conectivo de las especializaciones sociales superiores a las familiares es el intercambio, pretender que éste no dé lugar a enriquecimientos y empobrecimientos (asegurar la justicia conmutativa en general) es una vana esperanza. Si nos atenemos al planteamiento, nos encontramos con un problema insoluble: siempre habrá ricos y pobres y no hay manera de evitarlo. ¿Por qué? Porque no se puede establecer con exactitud la justicia conmutativa en general. Esto es muy claro: basta con una situación de monopolio, o una mayor capacidad de resistencia de unos cuantos, para situar a otros en la necesidad de pagar lo que se pida. Pero la dificultad es todavía mayor, por lo cual tratar de ponerle remedio induce a medidas forzadas.

Insisto. Si el elemento conectivo es exclusivamente el intercambio, entonces la riqueza y la pobreza son inevitables. Aquella situación familiar, en la que, decíamos, no hay ni ricos ni pobres, sino todo lo contrario, se transforma en otra situación en la que hay, sin remedio, pobres y ricos, precisamente por fiarlo todo a la igualdad en los trueques. Hay que decir ahora que la justicia conmutativa no es toda la justicia. Si lo confiamos todo a ella, apostamos por una igualdad completa que es quimérica: ¿es verdad, pongamos, que un kg de pan vale tanto como una décima de res?, ¿es verdad que un paquete de cigarrillos vale el doble que un kilo de pan? ¿Quién puede saberlo? Si alguien alegara el criterio de escasez relativa, se remitiría al monopolio. Pero, además, la escasez es muy variable, con lo que la igualdad en el intercambio es cuestión de azar o de astucia: por ejemplo, que alguien haya tenido la previsión de hacer un acopio de ciertos bienes; puede entonces demorar la venta de su propio producto y provocar su escasez. Aquí se nota una clara desigualdad: cambio de coyunturas, mayor o menor talento para el cálculo, etc.

En suma, a mi modo de ver la noción de justicia conmutativa, es decir, la igualdad en el dar y recibir cosas, no asegura la justicia social; el intercambio de productos es muy ventajoso, pero no asegura que no haya ricos y pobres y que los pobres no sean siempre pobres; más bien al revés, hay tantas quiebras en los intercambios, provocadas o naturales, que las situaciones de pobreza y riqueza tienden a acentuarse (aunque cambien los sujetos de una a otra situación). Adam Smith hizo notar que sin intercambio la división del trabajo social es imposible. Sin embargo, la esencia de las conexiones sociales entre los productores especializados rebasa la compraventa. Si existe la posibilidad de establecer un criterio de igualdad según la justicia conmutativa, se da en el nivel del intercambio. Pero hay conexiones sociales superiores, y también más estrechas e intensas. Por esta razón, el sistema de colaboración, el encuentro para fines comunes (conviene emplear la expresión clásica «bien común»), no se limita a la justicia conmutativa.

Intentaré aclarar este último aserto. El examen de las relaciones familiares ponía de manifiesto la existencia de una división de funciones que están al servicio del niño. Si aplicamos la noción marxiana de expropiación a las relaciones familiares, resultaría que el padre es expropiado al entregar lo que produce a los otros miembros de la familia. Por lo mismo, si la expropiación acontece en la historia, al principio no existe organización familiar y al final se da la sociedad sin clases. Por eso sostengo que el liberalismo y el marxismo, el atomismo individualista y el colectivismo, no son antitéticos, sino que parten de supuestos comunes. Tales supuestos significan una errónea interpretación de la naturaleza social del hombre. El error es un recorte, una limitación que consiste en ver en la dinámica de las relaciones humanas un objetivo único que es el trueque al servicio de las necesidades o el egoísmo del individuo. Se intenta hacer compatibles la autosuficiencia y la subvención de necesidades que se logra en mayor escala con la especialización (el hombre politécnico de Marx supone la paralización de la capitalización). Es cierto que sin intercambios los excedentes a que da lugar la división del trabajo social no tendrían sentido. Si lo que a uno le sobra, justamente porque se ha especializado en hacer eso, no lo puede cambiar por lo que le sobra al otro, que también se ha especializado, la división del trabajo sería inútil. Pero la cooperación de los agentes sociales especializados no estriba en el intercambio, y es un error de Smith el no haberlo señalado. Sin cooperación reina el egoísmo y las relaciones sociales tienden a ser un juego de suma cero (para que unos ganen otros tienen que perder). Es patente que las relaciones familiares no son un juego de suma cero. Así, aunque el hombre entregue toda su ganancia a la mujer para el sustento suyo y del hijo, ello no significa una pérdida para él, porque de esta manera también gana: gana humanidad, destina su esfuerzo a su fin más propio, a lo que justifica su hacer. Y esto es la justicia más profunda: no la justicia conmutativa, sino la justicia distributiva. Cumplir la propia tarea como un deber es la forma básica de justicia.

Hacer lo que se hace como y porque se debe, inviste al hacer de su justificación primordial: la tarea realizada es un *encargo*, cuya encomienda se identifica con la propia capacidad. Hacerse cargo de un encargo señala la dignidad, el mérito en virtud del cual el ejercicio de la actividad no es caprichoso y contingente, sino oportuno, beneficioso e insoslayable —debido—. El hombre no puede renunciar a esta calificación de su actuar.

Así pues, conviene decir que la justicia distributiva garantiza lo que se suele llamar el bien común, esto es, que el juego de los esfuerzos humanos en la sociedad sea un bien para todos. Esta garantía es más profunda que el nivel de los intercambios y previa a él (es el valor intrínseco de la acción). Ciertamente, el intercambio es una condición de posibilidad de la división del trabajo en la sociedad civil, y también es cierto que implica una mutua ventaja (si no la hubiese en principio, no habría intercambio), pero no es la acumulación de la conexión social. Tratar de resolver los problemas sociales, por ejemplo, la diferencia entre ricos y pobres, limitándose a asegurar la igualdad (por ejemplo, mediante redistribuciones de renta), es pura miopía.

Veamos qué significa la política de redistribución de renta. Supuesta una quiebra de la justicia conmutativa, es decir, el enriquecimiento de unos y el empobrecimiento correlativo de otros, una instancia distinta, que sería el Estado, procede a una compensación. La compensación se logra quitando a unos cuantos la parte excesiva de sus ganancias y dándosela a otros. De esta manera, el Estado se erige en el remediador de la falta de justicia, porque restablece la igualdad social. Pero asegurar la igualdad social de esta forma tiene sentido en la misma medida en que es inevitable el desequilibrio del sistema de contraprestaciones entendido como conector de la división del trabajo. Ahora bien, como hay conectivos más fuertes, el asunto no está todo ahí. Además, la masa de impuestos requerida por la redistribución aumenta de tal manera que viene a ser determinante de la actividad económica e invade todas las áreas sociales. Ello indica una clara contradicción

del intento estatalista de poner remedio a los fallos de justicia conmutativa que se aprecian en las diferencias de renta: por un lado, no se abandona la postura que entiende el intercambio como el principal conectivo social; por otro lado, dicho conectivo se sustituye y se debilita con la política de redistribución. Hay una alternancia temporal: el que se ha enriquecido en un tiempo, es expropiado en otro momento por el Estado. Dicha alternancia tiene sentido en algunos casos o en alguna medida, pero ni sirve para todos los casos ni es la única medida. Más aún, con ella se logra, a lo más, un equilibrio estático y casi siempre una regresión, pues si los enriquecimientos y empobrecimientos relativos producidos en los intercambios se remedian mediante una compensación sobreañadida, se hace más caro el régimen funcional de la sociedad y no se añade nada.

El modelo familiar es ajeno a este tipo de equilibrios, pues contiene un vector temporal de progreso que justifica la diferenciación de funciones: precisamente, la educación de la prole. Tener hijos y educarlos es ir a más. En cambio, acudir a la redistribución como compensación del mal funcionamiento de la justicia conmutativa en su plano mismo, requiere un factor complementario que es un lastre, y conduce a la paralización social. La crítica que hacen los friedmanianos, esos liberales que se han dado cuenta de que actualmente hay demasiado Estado, es una crítica certera, pero no va acompañada, tal como ellos la proponen, de una averiguación suficiente acerca de aquellos ámbitos de cooperación que son distintos del puro intercambiar. El intervencionismo estatal frena la economía, emplea una enorme burocracia, es muy caro y no ataca el problema en su núcleo. A mi modo de ver, lo peor del intervencionismo estatal es la burocracia, anticuado e ineficaz sistema de control. Si el sistema nervioso humano, que es el controlador del organismo, funcionara como una burocracia, gastaría gran parte de la energía que el hombre consigue al nutrirse, y sería antifuncional para el cuerpo; justamente, el valor de un sistema de control es inseparable de la energía que gasta. La experiencia demuestra que

empecinarse en resolver el problema social en términos de igualdad da lugar a sistemas de control carísimos que empobrecen y estropean la base funcional de que se nutren. En suma, el modelo socialista implica un excesivo gasto de energía humana improductiva. Y como ha de justificarla, multiplica los reajustes sin necesidad, introduciendo así el desconcierto en la conciencia ciudadana.

Por tanto, la crítica de los liberales al Estado intervencionista está justificada desde el punto de vista de un funcionamiento eficaz. La burocracia estatal del socialismo es un peso muerto. El auge de este modelo proviene de la teoría del equilibrio general de Keynes. Pero no es sino una cierta interpretación de ella. El aumento de las funciones del Estado, que los liberales consideran perturbador de las leyes que regulan el mercado, es consecuencia de una glosa socialdemócrata de Keynes que desdibuja su intención. La teoría general de Keynes supone que no todo lo que se ahorra se invierte, es decir, que una gran parte del ahorro es improductiva, o que no hay suficiente espíritu empresarial para garantizar el pleno empleo y la satisfacción de las necesidades de la gente. Si es así, parece conveniente promover una mayor demanda, lo que se consigue a través del aumento de la capacidad de gasto de la mayoría. Así pues, se trata de incentivar el empleo productivo de ese ahorro que no se transforma automáticamente en inversión. Esta es la clave del modelo de Keynes, muy distinta a la idea de igualdad: algo así como una psicología de los ricos. Keynes pretende la reactivación de la oferta partiendo de que el único activador posible de la oferta es la demanda: si aumentamos la demanda, favorecemos la oferta. La demanda es un señuelo con el que se evita que, al producirse desigualdades en los intercambios, una gran parte de lo acumulado se saque del circuito económico. Aumentar la capacidad de gasto de la población disminuye la tendencia al atesoramiento no productivo de la riqueza. El objetivo es el relanzamiento de la economía hasta un alto nivel de equilibrio, evitando que los agentes especializados que se enriquecen se salgan del circuito comprando cosas que no

tienen nada que ver con la continuidad de los intercambios; por ejemplo, antigüedades. En definitiva, para Keynes el Estado es un espoleador del inversor, pero no en directo, sino haciendo más fácil su tarea. ¿Cuándo es más fácil? Cuando se puede ganar más; ¿cuándo se puede ganar más? Cuando hay más demanda.

El acierto de Keynes depende de que sea verdad que los especializados en invertir se desentienden de esa misma función, es decir, de que ser rico signifique ser atesorador, lo que equivale a empobrecer el sistema de intercambios. Pero el remedio que se propugna lleva a suscitar lo que podríamos llamar empresarios por conveniencia, no por vocación. Ese tipo de gentes, en los que el afán de riesgo es muy limitado, han sido los verdaderos promotores de la sociedad de consumo. También podrían llamarse espías de los signos de demanda (prácticas de *marketing*). Y es que, en efecto, del planteamiento de Keynes se desprende que el amor al riesgo es casi inexistente. Como tampoco el riesgo atrae a la burocracia socialista, tanto el empresario keynesiano como el político socialdemócrata son incapaces de promover la dignidad humana: están aquejados de inautenticidad, su actividad está íntimamente desasistida, olvida la justicia distributiva. En rigor, la justicia distributiva impulsa a atreverse: en el caso del empresario, a no esperar a tener comprador garantizado para producir, a confiar en la oferta. Según la justicia distributiva, la clave de la economía es la oferta, no la demanda. Por el contrario, Keynes dice que la oferta no garantiza la demanda, porque la capacidad de oferta del hombre es muy limitada, de manera que si al empresario no se le da de antemano la demanda, si no se elimina el miedo al riesgo, no es posible conseguir la activación económica. La tesis opuesta, que ya formuló Juan Bautista Say a mediados de siglo pasado, señala el factor que anima las relaciones de intercambio, el conectivo, vigoroso de la división del trabajo.

Todavía hemos de preguntar si Keynes tiene razón. Si la tiene, hay que decir que hay pobres porque hay poca gente dispuesta a producir, a promover trabajo. La razón de la

pobreza es la falta de iniciativa, llámese privada o como se quiera; en definitiva: iniciativa humana. Traslademos la cuestión al nivel familiar primitivo. Si el recolector pensara: este racimo de plátanos es muy grande y el camino hasta casa muy largo; por tanto, mejor es comérselos aquí y cargar con pocos para no gastar mis energías, es evidente que la mujer y el niño estarían mal atendidos. Además, si el macho recolector fuera tan perezoso, terminaría organizando ese equivalente de la horda que es la pandilla: el recolector en huelga se iría de juerga con otros tan desmoralizados como él. Esto es, en rigor, lo que dice Keynes: el que se enriquece se comporta como un mono, porque deja de producir. Algunos concluyen que para evitar comportamientos semejantes hay que prohibir enriquecerse. Otros piensan que estos fallos se pueden evitar con un aumento del incentivo. Pero estas argumentaciones son forzadas, puesto que suponen que el hombre no tiene ningún interés en ofrecer el fruto de su trabajo a sus semejantes, o que su tendencia natural es el pandillismo. Con este planteamiento se arruina el sentido de la vida económica y se anulan las soluciones propuestas (también la burocracia socialista sería una pandilla). Hay que probar que tiene razón Say y no Keynes. Sólo porque nuestro sentido de la vinculación social no es tan fuerte como el familiar, y debería serlo porque en otro caso la familia acaba disolviéndose, no nos arriesgamos a la oferta antes de que exista demanda. La oferta es auténtica si acepta el riesgo de no ser aceptada. De acuerdo con esta doble aceptación la oferta conecta con la demanda. Si hay gente emprendedora, se enriquecen los demás. O dicho con términos más directos, el que no haya ni ricos ni pobres depende del empresario. El escaso espíritu empresarial es la renuncia al bien común (si no aceptamos que el bien común consiste en la primacía de la demanda, la tesis pesimista de Keynes). El hombre está hecho para dar más que para pedir. Cierto que la naturaleza humana está vulnerada en lo que respecta a su orientación al fin. El mono, cuenta Kipling, es el animal más despreciado de la selva porque es el animal inconstante y frívolo por excelencia.

cia. No es un animal que juegue. El juego es una actividad con reglas (en sus niveles más altos el juego es sapiencial); el mono, en cambio, cuando no es urgido por necesidades inmediatas, despliega una serie de conatos abortados, se diluye en un divagar incoherente. También la divagatoria marca el discurrir vital del hombre herido en su capacidad de fines, como se muestra en los falsos promotores sociales que son ricos en yates, visitantes de Miami, sordos a los requerimientos oficiales de una burocracia corrompida e incapaz de asegurarles una inversión sin riesgo de pérdidas. Claro es que el keynesianismo presupone un mercado ya maduro cuyo fortalecimiento es cuestión de grado. Si el mercado interior es débil, hay que añadir dificultades suplementarias que explican en gran parte ese generalizado sentimiento de impotencia que lleva a la inoperancia de los gobernantes y al exilio del escaso capital que se consigue con la exportación de materias primas. Pero ello mismo obliga a trabajar mejor, en primer lugar, al que se encarga de promover trabajo, al que tiene que darlo. Es preciso en ese sentido un amplio esfuerzo de capacitación.

Utilizando otra vez ideas de Gilder, intentaré ilustrar el significado del riesgo. Riesgo no significa audacia loca ni arbitristo político ni terrorismo revolucionario. Quiere decir no aceptar la prioridad del mercado, sino darse cuenta de que la oferta es anterior a la demanda y estar dispuesto a suscitar mercado.

Al parecer (Lévi-Strauss), es frecuente en las preculturas una institución en la cual se muestra que el poner la oferta antes que la demanda no es un invento moderno. La cosa consiste en que, contando con su familia, un individuo se dedica durante algún tiempo a acumular alimentos. Cuando ha reunido una cantidad suficiente, organiza un banquete al que invita a los otros miembros del grupo. Se sobreentiende que eso mismo lo harán otros; en todo caso, hacerlo merece honor y el omitirlo descalifica socialmente. Como se ve, la institución cumple una función de oferta a la espera de una conducta semejante futura de los invitados: ahí está el riesgo. Si todos responden, se consigue una gran ventaja, a

saber, satisfacer de modo general esa necesidad, muy importante y que aparece con variantes en todas las culturas, de vivir tiempos de fiesta, de encontrarse en situación de riqueza compartida por otorgamiento. Es obvio que la fiesta no debe confundirse con la juerga, que es superficial, mientras que la fiesta afirma al hombre en su existencia.

Asimismo, esta institución, que es todo lo contrario de un juego de suma cero, y que puede anularse si hay demasiada gente que falla (lo que en España llamamos gorrón), es el antecedente del empresario, tal como puede darse en una fase de poca tecnología. Podemos decir que la figura del empresario está ya presente de algún modo en cuanto hay sociedad civil, aunque sea muy primitiva. ¿Qué mueve a esto? ¿Cómo explican los antropólogos esta figura? Su aparición no es resultado de un cálculo interesado, sino del afán de honor, de la emulación, del querer todos lo mismo pero por superación, a diferencia del igualitarismo homogéneo. En rigor, el tiempo de fiesta es el más alto, y estos hombres se lo procuran como pueden. F. de Closets señala que los socialistas keynesianos han inventado el adagio «tomad y recibiréis», y viven como si se pudiera cumplir. Otra sentencia dice «dad y se os dará». Esta sentencia no es segura en el orden humano. Así, si abundan los astutos, los individuos que se creen listos porque viven como parásitos sin sufrir ninguna sanción, falla la sentencia citada, y el que acepta ser oferente ha corrido un riesgo y ha fracasado. Sin embargo, toda iniciativa humana, en el fondo, es iniciativa de dar: no es primaria la iniciativa de recibir. Lo mismo es tener iniciativa que dar y lo mismo es ser el término de la iniciativa que recibir. Por tanto, para que la prioridad del dar sobre el recibir no tuviera lugar, sería menester que la conducta humana dirigida a los demás fuera tan sólo reactiva y no una verdadera iniciativa. Pero en tal caso nadie recibiría nada. De aquí se concluye que se debe fomentar la iniciativa si se aspira a la justicia distributiva. Me parece que la renuncia del hispano a la iniciativa se debe, por decirlo rápidamente, al miedo al ridículo (a hacer «el primo»). El hispano está bastante convencido de que, si

emprende la iniciativa de dar, le van a tomar el pelo; por eso está poco dispuesto a correr riesgos en la vida civil. Cabe señalar que en la forma precultural de regalar no hace falta el dinero, porque el intercambio es directo y no se precisa una medida de valor abstracta, que permita comparaciones de valor entre muchas cosas (el dinero es el medio de generalizar los trueques). Con el dinero aparece la posibilidad de averiguar qué es lo que al otro le gusta más, o sea, de dar teniendo en cuenta las preferencias de los otros. El oferente primitivo no puede seleccionar, porque dispone de pocas cosas. Una importante diferencia entre la iniciativa privada y la estatal reside en esto. La iniciativa estatal es anónima y, por eso, el subsidio no se da de acuerdo con las expectativas personales, sino en bloque. No mide tampoco con acierto lo que necesita cada uno. En cambio, lo que se llama regalo (por ejemplo, el regalo de la fiesta de Navidad) es una forma más elástica de ejercer la iniciativa donante.

Un regalo se agradece tanto por su valor económico como por el interés que se ha puesto en la propias preferencias. Quizá este ejemplo sirva para advertir que también un empresario moderno tiene la posibilidad de graduar su oferta de acuerdo con una pluralidad de preferencias. El empresario no cumple esa función cuando se convierte en operante masivo. Por eso la gran empresa se parece al Estado y ambos coinciden en una amplia burocratización. Comprobamos de nuevo que la oposición liberalismo-socialismo es aparente: ambos parten de un supuesto común, y terminan coincidiendo en la organización burocrática.

La pequeña empresa es una alternativa mejor. Para erigirla en la clave de la dinámica social se requiere que existan las condiciones objetivas de terminar con la burocracia. Poner fin a la burocracia equivale a establecer un control horizontal; no un control superpuesto, que separa la iniciativa de oferta de la demanda y obliga a la suscitación keynesiana de la demanda, así como a la mediación burocrática. Nótese que la función de control es otro conectivo.

¿Cómo se puede conseguir que el elemento de control esté en el nivel de la oferta, de manera que incida directamente en los intercambios y los conectivos sociales no se multipliquen por una necesidad artificial? Según algunos autores, esto se puede conseguir a través de la informática. Es lo que propone, entre otros, J. Naisbitt. La manera de ejercer un control social horizontal, que es casi un autocontrol, consiste en aprovechar las virtualidades de la informática. También así, según Naisbitt, se modificaría el papel de la banca. La banca puede llegar a ser otro sistema de control caro, conservador. No parece conveniente que el capitalismo financiero controle al empresario industrial, pues dicho control lleva consigo una subordinación poco eficaz.

En suma, la informática permitiría una amplia reorganización de la sociedad con vistas al fomento de ese conectivo que busca el bien común en el mismo nivel de los intercambios. Se trata de una fórmula social claramente distinta de las burocracias. Naturalmente, la informática puede ser monopolizada por los actuales procedimientos de control, lo que daría lugar a una quiebra de la libertad sumamente grave, todavía mayor que la que hoy padece la humanidad. Conviene no olvidar que la iniciativa de dar implica libertad; más aún, el hombre no es libre, estrictamente, hasta que da. Una libertad que rehúsa la oferta es una libertad negativa, condicionada por la petición de garantías. Quien emplea a fondo su libertad, corre el riesgo de la no correspondencia; ése es el riesgo peculiar de la sociedad de hombres libres: los otros pueden negarse a que la iniciativa renazca en ellos. En la familia es el riesgo del matrimonio, de la paternidad. Si se piensa que hay que disponer de un orden (cultural, legal), que, por ejemplo, asegure la fidelidad del marido o de la mujer, se mira a reforzar la libertad debilitada. Pero, en definitiva, la fidelidad conyugal corre a cargo de la iniciativa de cada uno. Sin duda, la infidelidad en este orden de cosas es contraria a la ley natural y el poder legislativo no es competente para sancionarla o para legitimar situaciones opuestas a ella. Pero el hombre no cumple la ley natural como el animal. También el padre ha de aceptar el riesgo

de incumplimiento de los objetivos educativos por parte del hijo; si no, el hijo sería una mera prolongación de su progenitor; pretenderlo es el paternalismo. Ser padre es ser suscitador de libertades.

Si el riesgo es inherente a la libertad, el afán de seguridad implica una pérdida de libertad. El hombre libre ama el riesgo, no por sí mismo (no juega a la ruleta rusa), sino porque la recompensa del riesgo es enorme y no puede ser suplida por éxitos automáticos. La libertad en el tiempo es arriesgada, porque la iniciativa donal necesita maduración: es una iniciativa creciente, en modo alguno prolongada de modo inercial. Aquí el riesgo aparece en la forma de elección entre el crecimiento y los bienes inmediatamente al alcance. Por eso también es propio de la libertad jugar a largo plazo. Preferir objetivos a corto plazo es señal de que el riesgo se esquivo. Pero con ello también se recorta el valor de los objetivos. En la familia es claro. Tener hijos viene a ser una inversión a largo plazo, porque para que el hijo esté en condiciones de corresponder hacen falta muchos años.

Me parece que la clave del asunto queda expuesta. Claro es que ante este planteamiento siempre cabe preguntar por dónde y por quién empieza. Con otras palabras, ¿es viable una actividad donal en un medio social que la desconoce, empobrecido por falta de iniciativa? Es decir, el riesgo resulta muy aparente cuando los reflejos condicionados de la gente son contrarios a dar; en ese ámbito, emprender una iniciativa generosa es excesivamente chocante. La respuesta es la misma noción de justicia distributiva: lo que decide es la dignidad de la acción en cuanto tal. Incluso si el fracaso es demasiado previsible, esta consideración es irrenunciable. Además, el olvido del dar no es lo predominante.

4. La descentralización

Si un empresario invierte con riesgo, no se puede decir que sea un rico —ni un pobre—. Un empresario que exige

las condiciones keynesianas, sí lo es; pero un empresario activo, que acepte las consecuencias de la primacía de la oferta respecto de la demanda, es un hombre de recursos que sabe emplear, de manera que cuantos más medios tenga mejor para todos. Desde este punto de vista, ciertos complejos de culpabilidad no están justificados y deben desecharse. El empresario, envuelto a veces en las críticas al capitalismo, se siente sin respaldo moral: mera confusión. Del empresario que sólo lo es a medias, o a cuartas, que pide una demanda asegurada, cabe hacer una calificación moral negativa; pero es mejor decir que, en rigor, no es un empresario. Por lo demás, estas situaciones son comprensibles y tampoco son novedosas, porque en buena parte dependen del pasado, de costumbres o usos que crean un estado de opinión. De todo lo dicho, lo que puede sacarse es un proyecto: se trata de pasar de Keynes a Say, tarea que en muchos medios profesionales, no sólo los empresariales, es larga y puede verse dificultada por diversos factores.

Para llevar adelante este proyecto, es oportuna la renovación periódica de los cuadros empresariales. El proceso económico está empíricamente condicionado por la tecnología. La adaptación a los cambios tecnológicos aconseja la renovación generacional de los empresarios, porque los que, en virtud de la división del trabajo, están especializados en un modelo tecnológico, no comprenden el siguiente y hay que dar entrada a otros. Incluso si la tecnología permaneciera constante, sería conveniente dicha renovación para evitar la decadencia peculiar de las estirpes dirigentes. Además, el éxito prolongado de un tipo de oferta económica consolida una demanda estereotipada. A mi modo de ver, la renovación de las empresas es lo más aprovechable de la competencia. La competencia dentro de un sistema establecido o estático es una pugna en torno al mercado. Pero si competencia significa el ser sustituido por la generación siguiente, por gente más joven con mayor capacidad de lucha y más entusiasmo, el mercado se renueva. Tal sustitución no comporta la ruina de los antiguos empresarios; es, simplemente, una remodelación de minorías diri-

gentes. También es cierto que el cambio de empresarios ha de ser rápido en los países de alto nivel tecnológico, lo que no parece compatible con las grandes empresas centralizadas. Por lo común, las grandes empresas están determinadas por técnicas anticuadas, y muy burocratizadas. La burocracia no es sólo cosa del Estado. En Occidente, y debido a la influencia del planteamiento de Keynes, se han desarrollado durante las últimas décadas tres grandes formas de burocracia: la burocracia estatal, la sindical y la empresarial. Es necesaria una política de descentralización en las tres instituciones. Ese monstruo que es el Estado Leviatán ha dado de sí todo lo que podía; ya no hay ningún país capaz de aguantar un Estado así. Pero también los sindicatos se han convertido en burocracias actualmente en crisis; los grandes sindicatos exigen también una descentralización, porque, como ya he dicho, las diferencias debidas a la especialización del trabajo se han acentuado. Un sindicato global es un centralismo justificado tan sólo por la gran empresa. Pero a las empresas también les conviene la descentralización, precisamente porque de otro modo son inhábiles para la competencia en el tiempo. Las grandes empresas son muy pesadas y su cambio difícil, se adaptan mal a la coyuntura y en sus momentos de crisis han de ser subsidiadas para evitar un paro masivo. Si la gran empresa sigue siendo el eje de la economía, el futuro se cierra. Para despegarse de ella hace falta la renovación de empresarios. Los núcleos empresariales de California, de Florida y Texas, los tres Estados que han tomado las riendas de la economía en los Estados Unidos, y los italianos, están creando pequeñas empresas, o bien, una coordinación horizontal (algo así como una estructura federal) que presenta también un alto grado de descentralización. Incluso las multinacionales, consideradas por algunos como un caso extremo de gigantismo capitalista, están descubriendo ya su afinidad con la desconcentración.

Otro de los problemas que plantea la burocracia es la diferencia entre el momento de emisión de la orden y el momento de ejecución. En las grandes administraciones

esa diferencia aumenta y compromete la oportunidad de la orden. Al menos ha de concederse que la informática atenúa este problema.

También la individualización de la responsabilidad contribuye a la descentralización. La actual teoría de costes desarrollada en Alemania se propone calcularlo de forma analítica. La idea es asignar a cada agente, y en el menor lapso de tiempo, el coste que su modo de actuar representa. En la medida en que esto se consigue, se «motiva» a los trabajadores, se les hace ver la importancia de su conducta en la tarea común. Por muy productivos y oferentes que seamos los seres humanos, hay siempre una contrapartida en toda obra humana. Como el hombre no es Dios, toda obra humana implica un coste, y es muy interesante no atribuirlo a los agentes en general, sino a cada uno. Es otra manera de descentralizar. Para poner un ejemplo elemental, se puede precisar lo que cuesta a una compañía de transporte aéreo que un piloto retrase el despegue. Desde luego conviene saberlo, porque, si hay competencia, una compañía poco seria en la salida de sus vuelos pierde dinero. Ningún modo de conducta es indiferente desde este punto de vista. La capacidad de oferta de todos los agentes sociales debe crecer. Para ello se precisa que cada uno conozca sus responsabilidades. Una sociedad de hombres libres no puede basarse en la ignorancia del propio costo, la cual lleva a la desmoralización. Es éste un aspecto más de lo que puede significar una economía basada en la oferta, en la cual no se puede decir que haya ricos y pobres, pues permite la ampliación de aquellas características que veíamos en la familia.

Organizar la división del trabajo de un modo correcto en un nivel superior al familiar, requiere un conector. Normalmente, como ya he dicho, el conector se pone en el intercambio, porque es patente que sin intercambio la división del trabajo no es posible. Pero por sí solo el intercambio no asegura la cooperación social en un grado suficiente. Paralelamente, la eliminación de la separación entre ricos y pobres no se puede hacer basándose sólo en la

noción de igualdad o en la justicia conmutativa. En rigor, la igualdad no es un objetivo humano. Postular que, o progresamos todos lo mismo (lo cual es imposible) y hacia la igualdad, o nadie tiene derecho a progresar, es, como dice Nietzsche, fundar la sociedad en la envidia; el que no es envidioso prefiere la diferencia, siempre que no dé lugar a la escisión o a la atomización egoísta.

Si nos fijáramos solamente en el intercambio y lo fiáramos todo al ideal de justicia conmutativa, nos moveríamos en un orden utópico o irreal y, al recurrir a procedimientos forzados que pronto manifiestan su inoperancia, oscilaríamos sin salir del planteamiento. Por lo pronto, ignorando el carácter oferente de la actividad del empresario, adoptaríamos la postura que rechaza la primacía de la oferta y la concede a la demanda, lo que equivale a arbitrar un remedio extrínseco para la supuesta renuncia al riesgo por parte de los empresarios. La interpretación socialista de Keynes aprovecha su valoración de la demanda para reafirmar su convicción de que lo más importante es la redistribución: quitar de un bolsillo para llenar otro, porque al socialismo histórico le pone nervioso que alguien tenga más que otro. Los socialistas, últimamente, están abandonando parcialmente a Keynes. El mismo PSOE considera el keynesianismo socialista poco pragmático, a pesar de la obsesión estatal y centralista del socialismo europeo, porque hoy ya es claro que sin iniciativa empresarial no es posible salir del atasco. Esto es aceptar al Keynes de la activación de la oferta, que es el más clásico, preocupado por una situación de depresión. Pero como, por otra parte, no se renuncia al estatismo económico, que implica presupuestos deficitarios, y como aumentar la demanda provocaría una fuerte inflación (lo que lleva a una política monetarista de signo liberal), las oscilaciones aludidas vienen a ser un barullo, una mezcla incoherente que desmoraliza a los agentes sociales.

Frente a todo esto, propongo que el empresario debe tomar a su cargo el rechazar la validez del diagnóstico de Keynes. Si no lo hace, se falsifica como empresario. ¿Cómo se crean puestos de trabajo? Levantando empresas. ¿Se

levantan empresas con demanda asegurada, o no? Si es con demanda asegurada, keynesianismo; si no, oferta con riesgo. El empresario que, dentro de unos límites prudentes, acepta el riesgo me parece preferible, aunque sea sólo por estética. Además, funcionar con la demanda asegurada es ilusorio en un país no desarrollado, y, cuando es posible, da lugar a la sociedad de consumo, es decir, a la exageración de las necesidades materiales con detrimento del espíritu. Desde el punto de vista de un socialista pragmático, la sociedad de consumo es un ideal último: sin necesidad de eliminar el mercado y de acudir a la planificación central (al modo soviético) es posible administrar la abundancia ya, y cabe presentar un socialismo apartado del marxismo. Pero la sociedad de consumo pertenece al pasado. Así pues, no se trata sólo de estética. Desde el punto de vista de un promotor, vivir sin riesgo es vivir como un viejo; el viejo no puede aceptar muchos riesgos, porque sabe que no puede hacerles frente. En cambio, el proteccionismo estatal es contrario a lo que ser empresario significa realmente. No es sólo una cuestión de matiz, porque la diferencia en el orden de las consecuencias prácticas es muy grande. Optar por la libre empresa, pero con la demanda asegurada, es una especie de mixtura que encierra un equívoco sofista. Es lo que algunos entienden por *economía social de mercado*. Social, desde el punto de vista del empresario, quiere decir que la demanda está asegurada. Desde el punto de vista del polícito socialdemócrata, es la justificación de la burocracia estatal, y desde la perspectiva sindical, es una coartada para la representación y defensa de los trabajadores que se atribuye oficiosamente a sí misma.

El acuerdo entre las grandes burocracias siempre me ha parecido artificioso. Si no fuera jugar con trampa, daría resultado, pero hay trampa: precisamente el común burocratismo. En la época de las grandes empresas como sólidos y estables pilares de la sociedad industrial, el keynesianismo tenía una posible justificación funcional empírica (no teórica). Pero las insuficiencias de un mal planteamiento tenían que aparecer. No podemos seguir manteniendo una

visión que era válida en los años 50 y 60 (quizá, por inercia, en los años 70); en estos momentos, en los Estados Unidos hay varios millones de empresas creadas después de esas décadas, que no tienen nada que ver con el convencional gigantismo empresarial americano. En Europa parecía la gran solución el que los empresarios se sienten a dialogar a una misma mesa con los dirigentes sindicales y políticos. En ese diálogo los sindicatos juegan el papel de asegurar el aumento de demanda. Los sindicatos se atribuyen el éxito en la elevación de los salarios, es decir, el aumento de la capacidad de compra: proclaman que son conquistas suyas. Es una carta trucada, ya que ésta es la función que según el planteamiento de Keynes les corresponde. El empresario, de acuerdo con una estrecha racionalidad económica, propone cuál puede ser el aumento salarial, es decir, el grado de seguridad en la demanda que elimina el riesgo: en definitiva, el empresario está de acuerdo con los sindicatos (se garantizan series productivas homogéneas: otro truco). Aquí ya no se habla de lucha de clases, sino de concierto económico y social. El Estado asegura los términos de ese acuerdo con su sistema impositivo, su proteccionismo, etc. (se autojustifica como burocracia: el truco sigue). De esa manera se ha funcionado, por ejemplo, en Bélgica. Actualmente, Bélgica es uno de los países de Europa cuya organización es más problemática, entre otras cosas, porque esa fórmula descansa entera sobre la gran empresa cuyos garantes son, a la vez, sus parásitos. Por eso el tinglado es muy rígido y se disloca en cuanto las consideraciones marginalistas se hacen sentir. Sin embargo, Bélgica está situada en lo que la teoría de espacios económicos llama el centro, que en Europa es el eje del Rin, prolongado hasta Milán, en Italia (se intenta un ramal hasta Lyon, en Francia). Desde que Inglaterra se incorporó al mercado común su economía ha descendido hacia el sur de la isla. En Italia el límite del *mezzogiorno* ha subido desde Nápoles hasta Roma⁴. Si se acepta que el centro es Norteamérica,

⁴ Esta teoría de los espacios económicos es discutible. Una nueva

América del Sur sería un mercado siempre deprimido. Por otra parte, la creciente importancia del suroeste de los Estados Unidos abre interesantes perspectivas para el norte de México. Otro espacio importante es el océano Pacífico.

De todos modos, ya no se puede poner el acento en la gran empresa. La informática puede acentuar la desconcentración y modificar la llamada teoría de espacios económicos, porque el transporte e intercambio de la información es distinto del de las mercancías. Pero el gigantismo centralizado es hoy muy fuerte en la elaboración de las noticias, de cuya difusión se encargan los llamados *mass media*. Esta denominación es expresiva: la información que se recibe de los periódicos o de la televisión es homogénea en exceso, sesgada por la influencia de ideologías obtusas, sin valor formativo por su carga emocional que inhibe el intelecto. Es, en suma, una oferta superficial y sofisticada, un adoctrinamiento para un consumismo ajado, última baza del Estado providencia.

El verdadero empresario antepone la oferta a la demanda. Si es así, el modelo keynesiano no se critica: se abandona simplemente, porque el modo de asegurar la inversión permanente viene dado por la definición de empresario. No se discute si o hasta qué punto la demanda tira de la oferta, o si hay que distinguir entre ahorro atesorador y productivo, o es mejor resaltar que la tasa de ahorro se ve comprometida por el exceso de demanda (consumo). El rechazo de las grandes burocracias se debe a que la descentralización es coherente con la conducta empresarial auténtica. Las observaciones sobre los bancos obedecen a lo mismo. No discuto la banca como tal; resalto que los bancos se han metido en el juego keynesiano y han querido ser los árbitros de la situación, es decir, han practicado una política crediticia selectiva que no favorece la inversión permanente. La continuidad de la inversión requiere la

formulación acorde con la telemática es relevante para el futuro de la Península Ibérica; quizá también para América del Sur.

sustitución de generaciones. Si los bancos estuvieran atentos a esto y no discriminaran los créditos a favor de las empresas, pequeñas o grandes, ya instaladas, servirían mejor a la oferta con riesgo. Los errores que la banca ha cometido al prestar a Latinoamérica no se deben al riesgo, sino a un error de cálculo inducido por un aumento de depósitos (petrodólares) y una contracción económica correlativa. Se pensaba que el modelo keynesiano era exportable. Al final se ha visto que la demanda de dicho continente era inelástica; por tanto, no se han creado mercados internos. Sin mercado interno el keynesianismo se viene abajo y los créditos dan lugar a un endeudamiento imparable. Los deudores, por su parte, cometieron el error de confiar en la exportación de materias primas como procedimiento de pago y al emplear los créditos en obras de infraestructura descuidaron el sector agrícola, provocaron el traslado masivo de población a las ciudades sin oferta de trabajo correspondiente. El diagnóstico es éste: déficit de oferta, infrautilización de la capacidad humana, dislocamiento de la población. La banca reaccionó al fracaso con la elevación del tipo de interés, oferta muy especial que es un modo de atraer capital; esto dio lugar a la alta cotización del dólar. La suma de estos dos hechos hace más difícil el pago de los créditos, a la vez que el valor de las materias primas y del petróleo desciende y reaparece el proteccionismo norteamericano.

La verdad es que estos cálculos (oferta y demanda controladas por el valor del dinero; tasa de inflación admisible; límites del intervencionismo estatal, equilibrio presupuestario, etc.) se mueven dentro de las coordenadas que he descrito; son cuestiones de ciencia económica más o menos discutibles, cuya legitimidad no se niega. Lo que intento resaltar es que la actividad económica es propia del hombre, es decir, que han de estudiarse los presupuestos antropológicos de lo económico, no vaya a ser que finjamos una figura de *homo oeconomicus* separada de la integridad humana, postulada *ad hoc*, o de acuerdo con los límites del método de una «ciencia». Suscitar la demanda de un modo artificial desemboca en la sociedad de consumo; enfocar el

desarrollo con vistas a esa meta es humanamente desolador. Crear oferta significa, en cambio, controlar la demanda; si la producción cuenta con la demanda asegurada, las grandes series se encauzan hacia las chucherías y la economía se convierte en una actividad humana trivial. Es ilusorio tratar de establecer la paz social sobre la base de la desmoralización del hombre, de la transformación del ciudadano en consumidor. Asimismo, el poner la iniciativa empresarial al servicio del consumo como una línea que se puede prolongar sin fin, desvirtúa la función de la empresa. La empresa no puede aceptar ese juego, tiene que renunciar a ese tipo de ganancias. Si el subdesarrollo es consecuencia de una oferta débil, hay que denunciar la omisión de la justicia distributiva por parte de las minorías dirigentes del país. El intento de imitar a la gran empresa es un anacronismo. Los norteamericanos han asimilado la lección. Ya antes de Reagan pusieron en marcha un amplio proceso de creación de empresas medias o pequeñas. Naturalmente, esas empresas se han encontrado con un problema de créditos, pero lo han sabido resolver mediante un tipo de iniciativas crediticias, inventadas sobre la marcha, que ponen el ahorro en relación directa con los sujetos de la oferta empresarial. Los problemas de mercado con que tales empresas se encuentran se deben a su escasa capacidad publicitaria. La gran concentración que persiste en la publicidad se muestra incoherente con la nueva organización empresarial. El inconveniente se supera con una disminución de la homogeneidad del mercado, lo que permite un control de la demanda que, al ser plural, pone un límite a la sociedad de consumo. Como ya he dicho, al ir tras la demanda, la oferta es caprichosa, y se hace trivial (volviendo al modelo familiar, vendría a ser como si el padre atendiera a todas las veleidades del hijo). También he dicho que el consumismo es una consecuencia de las funciones que los sindicatos se atribuyen (precisamente porque no hay suficiente integración en la misma empresa de sus miembros). La sustitución de la gran empresa centralizada disminuye la necesidad de amparo sindical.

5. La comunicación

La división del trabajo, como conjunto de actividades diferentes, necesita una conexión que por lo pronto, es el intercambio. Desde luego, el intercambio es imprescindible (si el panadero no puede cambiar el pan por otra cosa, ¿para qué especializarse en hacer pan?). Pero, como he señalado, no es cierto que todo se juegue en este nivel. Paralelamente, no me parece justificado el ideal de igualdad y tampoco, por cierto, la diferencia entre pobres y ricos entendida como correlación. Sin embargo, si sólo se atiende al intercambio, dicha diferencia no se puede evitar. Ahora bien, la división del trabajo está presidida por otra conexión que se descubre siempre que se acepte que la oferta es anterior a la demanda, o que la sociedad sólo es posible si el hombre da antes de recibir.

A mi modo de ver, eso es lo que justifica ser empresario. La función no es sólo económica. También es empresario el recolector familiar que he citado, o el profesor que se atreve a salirse de los límites de un programa convencional, o el inventor, o el párroco que ofrece la Buena Nueva. En general, el que asume un riesgo es empresario, siempre que el riesgo se corra al dar algo. Por lo mismo, me parece que un obrero, si está bien integrado en la empresa y no simplemente amparado por el sindicato, es un empresario. El análisis de costos a que aludí es un modo de promover la conducta empresarial. Entender al hombre como oferente antes que receptor es coherente con su carácter de persona. La persona refuerza desde arriba el intercambio de bienes. Las ciencias económicas no deben desconocer este dato ni siquiera por razones de método, porque sin relaciones personales lo económico no existe. Pero hay todavía otro conectivo de la división del trabajo que cabe llamar básico. Tal conectivo es inherente a la técnica, es decir, al hacer humano que transforma la materia. Lo más característico de los instrumentos técnicos es que constituyen un plexo. Un instrumento aislado es imposible: no es ningún instrumento; un instrumento siempre indica otro. La actividad práctica del

hombre produce medios, y los medios sirven si hay otros. Los medios siempre son *inter-medios*, medios entre sí, porque están destinados a un fin superior que no puede ser más que el hombre (y, a través del hombre, Dios). Todo lo que corresponde a la persona. Es evidente que lo inter-medial sustenta los intercambios. Si lo que producen unos no guardara interconexión medial con lo que producen otros, la división del trabajo sería absurda; más aún, el hombre no trabajaría. La producción humana se caracteriza, precisamente, por la interdependencia; por tanto, la división del trabajo es una diferenciación, pero no una ruptura, porque todas las cosas que el hombre hace son inter-remitentes. Hacer martillos no tiene sentido si no se hacen también clavos, porque el martillo es para clavar; pero el clavo y el martillo no tienen sentido si no hay algo que clavar, por ejemplo, piezas de madera para hacer una mesa; a su vez, una mesa no tiene sentido si no sirve para algo. Lo característico del medio es que sirve. Nada sirve para sí mismo, sino que está en conexión con aquello para lo que sirve. La cultura humana es el orden de la pluralidad de los medios, que por serlo se reclaman entre sí. Siguiendo a Heidegger, llamo plexo total (*Ganzheit*) a las conexiones de las cosas que son susceptibles de uso. El que no sabe para lo que sirve un medio no entiende su ser de medio. La comprensión del medio estriba en su uso. Si no se sabe usar, el medio queda reducido a cosa mostranca.

También cabe decirlo así: los medios son medios si son disponibles, y si no se conocen en tanto que disponibles, no se conocen como medios ni son disponibles. En tanto que disponibles los medios son organizables y el modo de ser correspondiente en el hombre es su conducta práctica. No es admisible una conducta práctica organizada sin medios, porque la conducta práctica a nivel humano es organizadora de medios y organizada en ellos. Por eso la división del trabajo es posible, ante todo, por el modo de ser de los medios, y no primariamente por los intercambios, ya que el intercambio también lo supone. Si lo que hace uno no

conecta en remitencia con lo que hace otro, no hay intercambio. Tampoco la oferta sería efectiva.

Intentaré describir brevemente la relación entre oferta y medios. La comprensión de los medios es formal, es decir, el medio se comprende según su forma de usarlo (los clavos se clavan por la punta y no al revés), precisamente, porque los medios con originariamente aportaciones humanas racionales: ser aportado indica la oferta de la persona. Por eso la comprensión del medio no es inicialmente social (sino un tipo de monopolio). Ahora bien, como el medio entra en el plexo que soporta la división del trabajo, su comprensión se extiende. Por eso, es correcto decir que la sociedad civil se constituye en la misma medida en que muchos seres humanos entienden los medios que forman un plexo. Si una persona no entiende, o no sabe usar, se excluye a sí misma, o es excluida, de las relaciones sociales constituidas por dicha complejidad. Por tanto, la sociedad civil exige la participación en la oferta, la cual es comunicada. La comunicación es el conectivo social general que hace a los medios comprensibles en su conexión.

La estructura de los medios (remitir unos a los otros, y sólo ser conocidos así) indica claramente una complejidad típica que es el lenguaje. El medio por excelencia es la palabra. Cada conexión entre instrumentos materiales es un caso, una particularización, a la que el lenguaje es aplicable. Lo mismo que el dinero es el medio que permite la generalización de los intercambios, el lenguaje es el conectivo general de los plexos mediales en cuanto comprensibles. Este es el significado primario de la palabra griega «hermenéutica», que se suele traducir por interpretación. Hermenéutica, en griego, no significa exactamente eso, sino aquella articulación de la razón según la cual se entiende una cosa con otra: no se entiende en sí misma, sino en tanto que esa cosa remite a otra. Este modo de entender es imprescindible para la razón práctica. Por tanto, lo mismo da decir que los medios constituyen un plexo, que decir que el ser del medio es hermenéutico.

El valor de la informática para el fortalecimiento de una

nueva sociedad de mayor densidad humana reside en su capacidad de aumentar la comunicación y la comprensión de las relaciones prácticas.

Las consideraciones precedentes abren una interesante cuestión: el conocimiento es un factor integrante de la vida social; por consiguiente, debemos preguntar si dicho factor puede aumentar su influjo en un futuro no demasiado lejano. Desde luego, la civilización occidental muestra con claridad el proyecto de vincular su dinámica histórica al incremento del saber. Dicho proyecto se ha plasmado en forma institucional. Las Universidades y otros centros especializados se dedican al cultivo del saber y a la investigación. Sus logros se difunden ampliamente mediante una polifacética labor editorial. Tal vez la situación sea lo suficientemente madura para orientarse hacia una general compenetración del conocimiento y el trabajo.

6. Conocimiento y trabajo

Se afirma con frecuencia que está próxima una nueva sociedad. Incluso el tránsito hacia ella se ha iniciado ya, de manera que nuestro presente es inestable o cambiante porque los modelos imperantes hasta hoy se resisten a desaparecer y, a la vez, se agrietan, se muestran incapaces de permanencia. A la nueva sociedad algunos la llaman postindustrial; otros autores hablan de sociedad del conocimiento. Ambas denominaciones pretenden referirse al mismo asunto. Según esto, la sociedad postindustrial sería la sociedad del conocimiento.

Si se acepta que el conocimiento es la más alta dimensión del ser humano, la suprema forma de vida, y ésta es una tesis clásica, la sociedad del conocimiento sería una sociedad sumamente perfecta. En rigor, la sociedad es promovida por las energías humanas y constituye, por tanto, un ámbito en que los frutos de esas energías se condensan, refluyen sobre los seres humanos y acogen a las nuevas generaciones. Se trata de un flujo de doble dirección según

el cual los hombres hacen la sociedad y la sociedad enmarca a sus miembros. Por consiguiente, el concepto de sociedad del conocimiento es polifacético y su significado ha de declararse contestando a las siguientes preguntas: ¿en qué instituciones se socializa el conocimiento? ¿A qué instrumentos se incorpora con mayor nitidez? ¿De qué modo el conocimiento se integra en la acción humana? ¿Cómo determina las relaciones sociales? La primera pregunta alude a la Universidad y a los centros de investigación. La segunda formula la cuestión de la llamada inteligencia artificial. La tercera señala la conexión entre conocimiento y trabajo. La cuarta atiende a la organización, a la presencia configurante del conocimiento en las relaciones sociales y al importante tema de la decisión⁵.

Aunque la respuesta a las preguntas formuladas encierra agudas dificultades, quiero insistir en las ventajas de principio que una sociedad del conocimiento supone respecto de otras formas sociales. A mi modo de ver, esa ventaja estriba fundamentalmente en la dignificación del trabajo humano. Cuanto más tenga que ver el trabajo humano con el saber, cuantos más elementos cognoscitivos se inserten y configuren las actividades productivas, más se humaniza y se libera de su carga materialista, y mejor se desarrolla la esencia de la economía y su carácter progresivo, ya que la economía avanza en la medida en que se aproxima y se adecua a la naturaleza del hombre.

Interpretaciones históricas del trabajo

La gran ventaja que la sociedad del conocimiento lleva consigo, a mi modo de ver, es ésta: elevar las actividades económicas hasta un nivel suficientemente humano, lo cual sólo se puede conseguir en la medida en que las dimensio-

⁵ Algunas observaciones sobre estas preguntas están formuladas en el apartado anterior.

nes más altas del hombre forman parte del funcionamiento económico. Si no forman parte de él, el sistema de producción es un mero soporte de la expansión de la vida que permanece cerrado a ella. Recordemos, por ejemplo, cómo planteaban los griegos las relaciones entre el perfeccionamiento humano y el trabajo, cuál era la estructura de la polis en la perspectiva clásica.

Para Aristóteles las actividades productivas, en rigor, son propias de esclavos. El esclavo no se define como un ser maltratado, sino como aquel ser que propiamente no es humano porque no es capaz de perfeccionarse. El esclavo es el ente humano en régimen de constante inmadurez, fijado en un grado no superable por él de humanidad. Las actividades económicas corresponden al esclavo. Al hombre libre, no, porque debe dedicarse a lo que le perfecciona, y quedamos en que la pura satisfacción de las necesidades básicas no perfecciona al hombre de ninguna manera.

El perfeccionamiento humano es extraeconómico. Todo aquello que el hombre es capaz de alcanzar en su vida, la teleología humana, es sobrante respecto del puro subvenir necesidades constantes; por eso precisamente es extraeconómico: no es trabajo ni comunica con el trabajo. Hasta el punto de que, como han advertido historiadores de aquella época, no es que los griegos no conocieran, sobre todo en el período alejandrino, la técnica, o no hubieran podido progresar en este terreno; lo que pasa es que no quisieron: no era un proyecto de futuro para ellos. La incorporación de más saber al trabajo no les interesaba. El saber era un asunto autárquico; a él le correspondía la dirección de la vida, pero en tanto que la vida humana es espiritual. Por eso la distinción entre el nivel sensible y el racional, en Platón llega a ser casi una ruptura, que Aristóteles pretende soldar en el plano constitucional; pero siempre se mantiene en el plano operativo. Lo espiritual humano no tiene que ver con el trabajo.

Ese planteamiento, poco a poco, se ha modificado. El cambio más neto del planteamiento clásico es lo que se llama la revolución industrial. Sin embargo, este cambio

alberga desequilibrios que se reflejan en las ideologías modernas.

El desequilibrio capitalista

El desequilibrio del capitalismo consiste en lo siguiente: ha cambiado el planteamiento anterior, porque, si no, el incremento de la actividad productiva es imposible. La exclusión de lo humano espiritual del campo económico, ya no es completa: no siendo ya la actividad económica una mera actividad material, llevada a cabo por esclavos, seres humanos imperfectos y no perfeccionables; siendo así que ha cambiado profundamente la situación, sin embargo la economía se concibe por gran parte de los agentes económicos como una actividad sin ninguna relevancia espiritual.

Hay un patente desequilibrio en el capitalismo; cuando estalla aparecen las contradicciones de que habla Daniel Bell. Ese desequilibrio se puede describir simplemente así: capitalizar, constituir capital, es una actividad de índole espiritual. No se puede capitalizar sin un elevado *ethos*, sin una guía moral, hasta el punto de que la capitalización se hace sobre el modelo de la adquisición de virtudes. La capitalización es una forma de realimentación, un incremento del punto de partida, es decir, una teleogización, un crecimiento. La base de la economía progresiva, que es la capitalización, es afín a lo espiritual, y, sin embargo, su despliegue, es decir, el proceso económico productivo, no lo es. Desde aquí surgen dos tipos humanos: seres éticos, que son los capitalistas, y seres no éticos, que son los agentes económicos. Que no sean éticos quiere decir: externos a la ética, lo que no significa sino imposibilidad de perfeccionarse en su actividad. Claro es que esto puede dar lugar a una acusación, que es exclusivamente ideológica, producto de una indignación moral mal emplazada y mal formulada. La verdad es que en la sociedad industrial el trabajo es puramente reiterativo. La sociedad industrial, en la medida en que culmina en sus propios términos, desmoraliza a

todos; porque busca la solución de su desequilibrio en el gran consumo; y el gran consumo es la consagración de la imperfección humana. ¿Qué es más imperfecto: trabajar en una cadena de producción o atiborrarse de trivialidades en el tiempo libre? Igual da. De manera que hay un error de principio, salvo que se acepte una antropología materialista. La antropología griega no es materialista. Lo que pasa es que distingue lo material de lo espiritual y no los une bien en el orden dinámico. Pero una sociedad industrial distingue lo que en ella es realmente valioso de lo que acontece en la gran cadena de la producción planificada al modo de Taylor, en la que cada uno hace lo que le toca hacer en su momento, pero no sabe nada del producto total porque se trata de actividades parciales y automáticas; y la prueba es que el hombre es reemplazable por el autómatas, con lo que se cumplió la observación de Aristóteles según la cual si los telares funcionaran solos, no harían falta esclavos.

Los desequilibrios socialistas

La palabra «socialismo» no es unívoca. Los países del Este que se llaman socialistas, doctrinalmente son marxistas ortodoxos, y su gobierno, monolítico y totalitario, es ejercido por el partido comunista. La inspiración socialista, tal como hoy se da en Occidente, sobre todo en Europa (que es la patria del socialismo), obedece a un intento de diferenciación que se produjo en la Segunda Internacional (que los leninistas llaman Internacional amarilla). A su vez, los socialistas occidentales ofrecen variantes: hay un socialismo ideológico, todavía próximo al marxismo; otra versión se suele llamar «social democracia» (también hay aquí un cambio de denominación, porque los socialdemócratas alemanes de los tiempos de Marx eran marxistas exagerados a los que el mismo Marx dirigió algunas observaciones críticas: al llamado manifiesto de Gotha; en cambio, los partidos socialdemócratas actuales son la fracción de la izquierda económica más alejada del marxismo).

¿En qué se distingue el socialismo del comunismo? Fundamentalmente, en los siguientes puntos: primero, por la distinta dependencia del sindicato respecto del partido; los socialistas y los socialdemócratas son políticos con base sindical; el partido está en cierto modo al servicio del sindicato, o bien, el sindicato no depende por completo del partido. Segundo: los socialistas aceptan lo que suelen llamar la democracia formal, es decir, el régimen parlamentario. Admiten que su presencia en las instancias representativas «burguesas» es útil para los intereses de los obreros, y se erigen en representantes de ellos tanto en dichas instancias como en los sindicatos. Este dualismo da lugar a cierta ambigüedad. Si se acentúa el papel de los políticos en la defensa de las reivindicaciones obreras (más que el proletariado, hoy serían los niveles inferiores de la clase media) y la necesidad de frenar en su propio terreno al darwinismo económico que trae consigo la política liberal, se debilita la tradición sindicalista del socialismo. Por eso los viejos socialistas consideran a la socialdemocracia como un giro a la derecha, justamente porque hace más hincapié en el aspecto político y sustituye la acción directa de las masas por medidas tecnocráticas, cuya base teórica es una interpretación estatista de Keynes. Por otra parte, los políticos socialistas se atienen a regañadientes a la legalidad formal (constitucional) de la democracia representativa.

La experiencia parece mostrar que en aquellos países en los que no hay un partido comunista fuerte se produce normalmente la conversión del socialismo ideológico en socialdemocracia y no existe, por lo mismo, unidad sindical, o el sindicato está separado de la política. En cambio, en los países en que hay un partido comunista suficientemente influyente, la ambigüedad aludida no acaba de decantarse. En fin, el socialismo viene a ser un izquierdismo con una dosis marxista aguada, que se distingue del comunismo no tanto por conceder poca importancia a las modificaciones estructurales, cuanto por pensar que la reivindicaciones obreras pueden satisfacerse sin tener que hacer una revolución, la cual, en su versión soviética, ha puesto de manifiesto

que no sirve a los intereses de los obreros. Desde el punto de vista electoral el socialismo se alimenta, por un lado, del descrédito del comunismo y, por otro, del recelo de los trabajadores hacia la patronal. Dicho recelo es producido por cierta incomunicación y por la percepción de los intereses respectivos como contrapuestos.

Sin embargo, el socialismo encara hoy una crisis. En última instancia, la crisis del socialismo consiste en su incapacidad de hacerse cargo del futuro. Esta es la crisis del izquierdismo como tal. En efecto, el izquierdismo se define como la versión enteramente secular de la esperanza. Hoy este tipo de esperanza se ha agotado, esto es, se ha hecho insostenible. Paralelamente, la base electoral del socialismo es engrosada por individuos que no sólo experimentan una marginación histórica, sino que la aceptan y aspiran a constituirla como normal.

El diagnóstico que acabo de proponer es demasiado condensado. Para desarrollarlo, partiré de un libro de Alan Touraine (un sociólogo claramente izquierdista) que se titula *El postsocialismo*. Touraine ofrece un resumen de lo que ha sido el socialismo, y después muestra cómo las dimensiones integrantes del socialismo están perdiendo actualidad (se abandonan o se revelan inservibles). Con ello el socialismo se reduce a un movimiento de conquista de poder, es decir, a lo que podemos llamar su dimensión política, y deja de lado tanto su enraizamiento en lo social como su carácter ideológico. Ahora bien, lo político del izquierdismo no puede mantenerse aislado, porque la esencia del socialismo es un análisis social (eso sería su teoría del trabajo) que se fundamenta en la idea de progreso (eso sería la versión de la esperanza).

Si consideramos básica la idea de progreso, el socialismo histórico es una variante de otras corrientes modernas que, aunque oponiéndose entre sí en otros planos, coinciden en aceptar que el progreso es el hilo de la historia. Ahora bien, en el socialismo la idea de progreso sustenta, en concreto, el análisis social crítico, el cual, a su vez, se centra en la mejora de las relaciones sociales a que da lugar el

trabajo, es decir, en la cuestión de la organización del trabajo. El protagonismo político es una consecuencia, pero no la base ni aquello directamente fundado por ella. La diferencia entre socialistas y socialdemócratas es una muestra de un bascular que altera la importancia relativa de las dimensiones citadas. Dicha alteración lleva consigo una tergiversación o una anulación de las mismas. La conquista del Estado con detrimento de las organizaciones obreras deja en suspenso el esfuerzo por resolver los problemas de la organización del trabajo. La cuestión de la organización del trabajo define estrictamente la actividad sindical pura. El socialismo político omite el análisis social y enfoca la sociedad desde el punto de vista formal, o construye un poder externo a ella. Sin embargo, tampoco la organización del trabajo es lo básico del socialismo, ya que depende de la idea de progreso. Sin la aceptación del progreso como un proceso lineal parece muy difícil que se pueda sostener en su integridad un modelo óptimo de organización social futura. Con otras palabras, si no se acepta el progreso como tendencia constante de la historia, el análisis social de esta ideología se hace abstracto, asunto académico o burocrático. Por consiguiente, tampoco una relación entre el partido y los sindicatos con primacía de éstos puede considerarse suficiente, por cuanto el sindicalismo puede albergar una esperanza menguada, y es susceptible de adoptar una actitud netamente conservadora. Más conservadora incluso que el capitalismo, por lo que veremos en seguida. Desde luego, el capitalismo promueve transformaciones sociales en la organización del trabajo. En cambio, la consolidación de la marginación histórica a la que aludí renuncia al progreso.

Comunismo, socialismo y liberalismo capitalista son, cada uno a su modo, izquierda esperanzada, o sea, versiones secularizadas de la esperanza. También, cada uno a su modo, afronta actualmente una crisis. El liberalismo admite el progreso. El socialismo incluye junto al progreso material el análisis de la organización del trabajo, es decir, pretende extenderlo a todos por igual. Insisto: el socialismo no

renuncia al progreso tal y como lo piensa un liberal (el progreso material técnico, etc.), pero añade que es menester que alcance a todos. Para los liberales, en cambio, este punto no es tan importante, porque resaltan otro aspecto de la cuestión que los socialistas no alcanzan a ver, a saber: socialmente hay que examinar las condiciones de reproducción de la organización del trabajo. Asegurar dicha reproducción es imprescindible para no comprometer desde la sociedad la historia (el progreso mismo). La reproducción de la organización es un requisito mínimo pero inexcusable del progreso. Tratar de modificar dicha organización al modo socialista puede comprometer al progreso por hacer imposible la reproducción organizativa. Y como es claro que la dialéctica no está hecha para pensar la reproducción social, el comunismo destruye el progreso.

Es evidente que considerar lo social (en orden a la historia) en términos de reproducción es admitir que el progreso recibe su impulso desde fuera de la organización (capitalista) del trabajo. Este impulso viene de la investigación científica. O lo que es igual: la organización (capitalista) del trabajo es la renuncia a la organización (capitalista) de la investigación, es decir, del saber sin cuya producción no es posible el progreso. La organización (capitalista) del trabajo «usa» el saber, no lo produce. Es la idea de libertad de organización. De acuerdo con ella, el capitalismo garantiza la reproducción social con técnica constante, y al aplicar la ciencia ejerce prácticamente el progreso cuya dimensión teórica es exterior al trabajo que el capital organiza. Según esto, la modificación socialista de la organización del trabajo es irracional o atenta contra el progreso. Además, en un país sin investigación el progreso es nulo. También el comunismo es un obstáculo para el progreso, porque rechaza el carácter básico de la investigación. Desde el punto de vista del capitalismo, la teoría general de Keynes sirve para integrar el sindicato en la reproducción de su organización, no para progresar.

El socialismo contempla la versión izquierdista de la esperanza (que es limitada por ser exclusivamente mundana

o material) como progreso en la cantidad de placer que la organización proporciona al hombre. A lo largo de la historia, el hombre ha tenido más penas y esfuerzos que placeres o momentos de bienestar; el progreso a que el socialismo aspira es la minimización del dolor humano y la maximización el placer. Esto explica, por otra parte, su atractivo para las gentes que se sienten en situación de descalificación o de explotación. Pero este hedonismo de principios es un «quid pro quo». La humana capacidad de placer es escasa, inferior a su capacidad activa: la compensación entre ambas no es posible y compromete el futuro, ya que experimentar el placer en futuro es un contrasentido.

Así pues, que el socialismo esté en crisis no quiere decir que haya desaparecido, sino que (sin abandonarla) sospecha de la sociología que le es peculiar pues, se va haciendo patente su incapacidad para hacerse cargo de la reproducción de la organización social. Además, su interpretación del progreso actualmente parece desfasada, o desmentida por el hedonismo de fondo. Tampoco el izquierdismo decimonónico en general, es decir, las tendencias que magnifican la esperanza mundana, se libra de la crisis: en nuestros días ya no se piensa que el progreso sea una constante histórica lineal. Incluso se desvaloriza la idea de progreso histórico. Basta recordar el terror ante la catástrofe nuclear y la reivindicación de lo natural frente a la técnica que mantiene el ecologismo.

Aquí interesa destacar la dificultad de conectar la filosofía social y la filosofía de la historia. ¿El avanzar de la historia es el progreso? ¿Cómo entender la sociedad en tanto que agente del progreso histórico y beneficiaria de él? ¿Es siquiera posible pensar el futuro? ¿No sería mejor tratar de evitarlo, puesto que la previsión ofrece rasgos negativos? ¿No implica esta nueva forma de la actitud conservadora un control —sobre todo político— de la investigación? ¿Antepone la seguridad a la libertad de pensar? Estas preguntas no pueden responderse desde el izquierdismo, porque una tal respuesta sería la extrapolación de una situación improporcionable. Más en concreto: la situación actual está empezando

do a dibujar un futuro que no puede ser la pura continuación de la fase histórica que permitía la incidencia del factor de progreso en la industria como factor reproducible. El industrialismo es una fase pasada, pero la sociedad postindustrial no es la que piensa Galbraith, porque nada tiene que ver con lo que permite aventurar la interpretación lineal de la historia acerca del futuro: el futuro no se satisface con la simple reproducción de la organización del trabajo, y menos aún con la modificación socialista de las relaciones laborales. Por eso, el pensamiento social actual está separado de la filosofía de la historia. Historia y sociedad no son aunables de acuerdo con la idea de progreso sedimentado en la industria.

La esperanza de la izquierda se está desvaneciendo. Mucha gente que se niega a votar a un partido conservador, vota al socialismo no se sabe si como ideología o como partido, puesto que lo hace de una manera resignada. La situación de ánimo que refleja el electorado socialista muestra que no espera que el socialismo sea el protagonista que aporte los complementos del saber con que el progreso beneficia a la organización del trabajo. Mantener al progreso sin incremento del saber es el «progresismo», postura de fuerte cariz sofisticado: algo así como una negativa voluntarista a renunciar a la esperanza secularizada desmantelada por el fracaso del comunismo y por la reducción del socialismo a un esqueleto político, es decir, a un partido sin contacto con las modificaciones sociales que llevan de la sociedad industrial a otra postindustrial. Los sociólogos occidentales expresan, incluso de un modo exagerado, esta situación alarmante: el socialismo es una reliquia del pasado que se mantiene en términos de gestión administrativa. Esta es la impresión que se tiene en Europa y en Norteamérica. El pensamiento social demócrata en los Estados Unidos se recluye en grupos marginales. Por otra parte, el grado de adhesión sindical es bajo, y ya no se tiende a los grandes sindicatos, sino a la agrupación profesional, entre otras cosas, porque el gran sindicato no puede gestionar los intereses de grupos humanos cada vez más diferenciados.

Algunos se preguntan por el tipo de mutación que debería experimentar el socialismo para superar la pérdida de su sustancia y de sus objetivos (el socialismo del momento carece de instrumentos de análisis y los que utiliza funcionan en el vacío, etc.) y, consecuentemente, la inercia que supone la mera agrupación de aspirantes al poder, junto con el aumento de la burocracia y el clientelismo político, que afecta a los mismos intelectuales y los reduce a eclécticos que cumplen su función de un modo mecánico. No me incumbe responder a esta cuestión. Con todo, es claro que esta situación lamentable plantea un reto. El hombre no puede perder la esperanza. Si el socialismo ha quedado reducido a un instrumento adjetivo que puede, a lo sumo, intentar reducir el déficit fiscal que él mismo genera, o administrar un poco mejor, cosa para lo cual no es muy capaz, su pervivencia da lugar a una situación de empantanamiento surcada por esporádicas agitaciones y mantenida por la propaganda electoral. Esta pérdida de contacto con la realidad lleva a la inoperancia práctica y obtura el camino hacia el futuro. Esto es, insisto, la consecuencia inevitable de una versión problemática de la esperanza centrada en el hedonismo. Esta formulación trivial de la aspiración a una sociedad más justa es un factor de confusión introducido en esa misma aspiración.

En este sentido, la pervivencia del socialismo en crisis nos afecta a todos; no es, a mi modo de ver, un acontecimiento que pueda producir satisfacción, si no es a un liberal que comprueba el desvanecimiento de la razón de ser de un adversario. Pero el problema es otro, a saber: cómo dirigirnos hacia el futuro superando la situación de pesimismo que conlleva la pérdida de la calidad de la esperanza. El mantenimiento del «status quo» es hoy la aspiración, o el reflejo psicológico más generalizado: no cambiemos, mantengamos lo que hay, porque cualquier cambio es peor. Si cualquier cambio es a peor, si el futuro es el lugar geométrico de todos los males, de amenazas tremendas, el objetivo se reduce a sobrevivir. La desaparición de la esperanza sume al hombre en una situación desgraciada. Ya no se

trata de la distinción entre dolores y placeres (una esperanza hedonista no es una buena esperanza), sino de la diferencia entre un hombre íntimamente desgraciado, desanimado, desesperado, y un hombre animoso que confía en la fecundidad de su actividad. La diferencia, precisamente, la marca la esperanza.

El problema que el socialismo plantea es la necesidad de dar razón de la esperanza, es decir, de sustituir su esperanza algedónica por otra de mayor alcance y más recia. Eso mismo nos obliga a buscar nuevas formas de organización.

Repito que el socialismo sostiene que la capacidad humana de placer es mayor que su capacidad de trabajar; ésa es su versión de la esperanza secularizada: una esperanza hedonista. Pues bien, eso es falso: la capacidad de placer del hombre es muy limitada. El hombre se puede «autopremiar» prácticamente poco. Desde este punto de vista, es un ser fecundamente *desequilibrado*, es decir, tiene más capacidad de ejercicio de actos que de recuperación del fruto de sus actos. Por lo mismo, cualquier intento de determinar su fin en términos de goce corpóreo, cultural, estético, es una equivocación. La prueba es que la humanidad no ha inventado nuevos placeres: la capacidad de placer que tenía el hombre hace dos mil años es la misma que tiene ahora; la capacidad de trabajo del hombre actual es muy distinta. Tal vez, solamente hemos descubierto un nuevo placer, que es la velocidad. Pero, en cambio, si se compara lo que un hombre es capaz de hacer hoy con lo que hacía en el pasado la diferencia es notable. Esperar de un mayor empleo de energía humana una compensación equivalente en términos de placer es ilusorio; el hombre no está hecho así.

La crítica más fuerte a la esperanza secularizada es ésta: el hombre sin Dios no puede ser feliz, su capacidad de felicidad en cuanto que hombre es muy escasa; sin Dios, prácticamente nula al lado de la inmensa tensión de su dotación activa. San Agustín advierte que si el hombre quiere incrementar demasiado el placer, el resultado final es

el estragamiento. El hombre no puede abusar sin estrago del placer, y comprueba que, si se extralimita, se estropea. En tales condiciones, la sociedad dirige mal su dinámica histórica, pues el hombre estragado compromete su capacidad de hacer.

Crisis de la sociedad industrial

Estas son las ideologías de la sociedad industrial, dicho de una manera rápida. Insisto en los desequilibrios que les son propios. Esos desequilibrios han dado lugar después a contradicciones, es decir, han hecho que la cultura, que en esta situación es más radical que el trabajo, contenga una negación del trabajo y se desvincule de toda ética: una cultura del hombre masa que es una subcultura, una contracultura o una cultura de la inmediatez. Una cultura de la pura inmediatez, del «me gusta o no me gusta», es la degradación de la cultura. Se ha producido una ruptura verdaderamente notable. Resulta que la cultura se desentiende del trabajo. Por otra parte, hay un problema de asignación de recursos que el sistema económico no puede resolver; se trata de conseguir una situación de bienestar generalizado que se ha de administrar desde una instancia distinta de la economía. Así aparece el Estado del bienestar, y la política se disocia y entra en colisión con la racionalidad económica. La situación no puede ser más penosa, aunque como estamos todavía bastante instalados en ella nos parezca normal. En los apartados anteriores se contiene una rectificación de esta apariencia.

Me parece imposible extraer del funcionamiento de la sociedad industrial una antropología de altos vuelos. En cambio, la sociedad del conocimiento, entendida como sociedad en que los ingredientes humanos que forman parte del funcionamiento social son mejores, permite sostener que el ser humano no puede ser reducido a la situación de simple animalidad.

Esta es la gran oportunidad (los problemas son más

bien oportunidades, como dicen los psicólogos). Comenzamos a estar en condiciones, no de cambiar al hombre —la esencia del hombre—, sino de cambiar el sentido humano de la economía, de acercarnos a un modelo económico cuya causa ejemplar, cuyo paradigma, sea el hombre mismo. Por otra parte, sólo en la medida en que ello se logre está justificado conceder importancia a la economía. La economía no puede tener ningún prestigio, si es lo que los griegos decían, o está tan descompensada como en la sociedad industrial. Y la protesta marxista es inútil, porque el valor trabajo es un mero postulado, lo mismo que la equivalencia de teoría y praxis, si se relega lo espiritual a la condición de superestructura. El trabajo tiene valor si integra elementos humanos de máximo nivel. En otro caso, tiene más valor la máquina. Salvo que el hombre pueda con la máquina, esto es, salvo que la cantidad de humanidad que se ejerza al usarla sea más que la cantidad de humanidad que se ha empleado para hacerla, el trabajo no es más que la tecnología. Si no es más que la tecnología, sino menos, la idea del valor del trabajo no es la clave del progreso.

7. El futuro del trabajo en la Empresa

Voy a desarrollar este asunto en dos apartados. El primero trata de algunos aspectos de la situación actual del saber científico. El segundo, de la vigencia actual de algunas observaciones clásicas sobre el actuar humano que, a pesar de la modificación del contexto histórico, son valiosas para soldar la moral y el trabajo.

La institucionalización social del saber

Digamos unas pocas palabras sobre el estatuto social del conocimiento. En tanto que el saber versa sobre temas, cabe comparar la enseñanza y la investigación con las actividades que los lectores de una biblioteca desarrollan.

Para poner de relieve el problema que ello plantea me servirá de un texto de Borges, que es bastante irónico. Es un texto que habla de una biblioteca en que se contiene todo el saber. Lo malo de esa biblioteca estriba en que es impracticable; la biblioteca existe pero no puede ser manejada, precisamente por ser infinita. Allí está todo, ¿pero el hombre puede conocerlo todo? De manera que esa biblioteca plantea un problema de adecuación, porque al parecer no es una biblioteca hecha a escala humana. Si no estuviera hecha a escala de inteligencia individual, quizá pudiera arbitrarse algún procedimiento colectivo para medirse con esa biblioteca. Y ésta es la organización social del conocimiento: si uno no puede, sólo mediante una comunidad de lectores la masa de conocimientos existentes puede ser asimilada por el ser humano. Ahora bien, si no puede ser abarcada por uno, tendrá que serlo en forma de división del trabajo intelectual. Lo que significa, a su vez, que es posible constituir, a partir de su estudio por segmentos, una síntesis, un «doble» aprendido de la biblioteca. Sin embargo, lo característico de la biblioteca es que, tal como se maneja, no nos da su propio criterio de organización, puesto que en ella los volúmenes aparecen acumulados de acuerdo con criterios extrínsecos, y no está garantizado, ni nadie es capaz de averiguarlo, si hay un sistema de saber que sea correlativo o responda bien a la organización en estantes en que la biblioteca se presenta al lector. Hay un cierto carácter acumulativo que no garantiza la organización o la estructura interna. Por esto la biblioteca total es Babel, es decir, caótica. No está garantizado que el saber obtenido de ella sea unitario, no sabemos su valor de sistema (usando la palabra «sistema» de una manera puramente indicativa), porque desde el punto de vista práctico somos incapaces de unificar el contenido objetivo de la biblioteca, ya que no la podemos manejar entera. Al recurrir a la organización social del saber se vuelve a plantear la misma cuestión. Nos encontramos ante una situación un poco extraña, de perplejidad. ¿Somos capaces de ser fieles a la estructura profunda de la biblioteca? ¿Y qué estructura pondríamos si no la conocemos más

que en parte o por partes? Es el problema de las especializaciones. Sabemos cada vez más, pero cada vez más especializado y las tipificaciones que se intentan ocultan una disgregación que llega hasta la atomización. La misma taxonomía se hace prácticamente inútil, no proporciona un buen criterio de coordinación, sino que se limita a reflejar la dispersión.

Es claro que el paso a una sociedad del conocimiento es imposible si el problema de la división del saber no se afronta. Los saberes especializados son incapaces de encarar lo que suele llamarse la complejidad. Estamos en una época compleja en que todo depende de todo (complejidad significa interdependencia). Pero si lo complejo se enfoca desde las especializaciones, sólo se ve en partes, y ello comporta que se hace ingobernable. Es éste uno de los factores determinantes de nuestro presente, que cabe describir del siguiente modo: la confluencia de inspiraciones separadas, incomunicadas por las especializaciones, produce una conjunción dinámica no coordinada y da lugar a los llamados efectos perversos (contrarios a los intentados) y a resultantes nulas. De ello emana un temple psicológico inseguro y desalentado.

Si todo problema debe verse como una oportunidad, el que ahora consideramos desemboca en la tarea interdisciplinar. Sólo el conocimiento interdisciplinar permite que la esperanza de una sociedad del conocimiento sea una esperanza real, cierta, y no un proyecto que depare únicamente nuevas frustraciones.

El lema interdisciplinar es una modalidad de la complementariedad de competencia y colaboración. No se trata de una propuesta vaga, o de una nueva ilusión. Trataré de mostrar su exacto sentido sentando la siguiente tesis: no cabe verdadero conocimiento teórico, ni tampoco práctico, sin referencia. Tanto la teoría como la práctica se anulan si incurren en autorreferencia, es decir, si versan tautológicamente sobre lo mismo (sobre sí mismos). Ilustraré la tesis con algunos ejemplos.

Ante todo, esto se comprueba, como ya he dicho, en el

plano instrumental: un martillo remite al clavo, no a sí. Usar el martillo es martillar otra cosa. La heterorreferencia es constitutiva de lo que se llama medio. Un medio autorreferido no es un medio ni se conoce como tal. Las referencias entre los medios constituyen un plexo, una totalidad de relaciones.

Otro ejemplo: en la página 154 de la edición española de un curioso libro titulado *El vendedor al minuto* se dice: «Las personas no trabajan para nadie salvo para sí mismas.» Esta sentencia puede entenderse de dos maneras: autorreferencialmente, la frase se destruye, puesto que significa la negación de la persona (que es sustituida por un mero *sí mismo*). Es una expresión de egoísmo. Pero la sentencia puede entenderse en sentido heterorreferencial: la persona trabaja para sí en tanto que el trabajo la perfecciona. La persona es el fin de la acción que ejecuta, por cuanto que la acción la ennoblece. El trabajo es heterorreferencial en el orden de los medios, tanto porque su resultado ingresa en un plexo, como porque es un acto personal perfectivo del agente.

Lo mismo ha de decirse de los actos voluntarios. Desde luego, si el conocimiento fuera autorreferente, cerradamente reflexivo, la voluntad sería imposible, porque la voluntad va precedida por la inteligencia y los actos voluntarios apuntan constitutivamente a *lo otro*. En el plano social tienen especial importancia los actos decisorios que referidos a otros son órdenes. En la sociedad industrial el conocimiento de los directivos versa directamente sobre la producción y en función de ella se ocupa de la organización del trabajo. Correlativamente, las decisiones de los directivos usan el conocimiento de que disponen en orden al ajuste de la producción con la información de mercado. Esto lleva consigo que el trabajador no participe de esta última información, y que ignore, por lo tanto, los motivos a que obedecen las decisiones de los directivos. La dificultad más aguda de este peculiar aislamiento consiste en que tanto el trabajo como las decisiones en la dirección funcionan en tiempo real, lo que puede ser afectado por el aislamiento

aludido. Una de las oportunidades que la sociedad del conocimiento ofrece a las empresas es la desaparición de esta anomalía. Trabajar *con* el conocimiento aproxima las decisiones de los agentes económicos al plano directivo.

La comprensión clásica de la razón práctica

La oportunidad que la situación actual ofrece es, en síntesis, la siguiente: sustituir la noción de progreso por una esperanza mejor y, paralelamente, afrontar de un modo nuevo la organización del trabajo, dejando atrás el planteamiento liberal (que se centra en el problema de la reproducción de la organización) y sus críticos socialistas (modificaciones internas de las relaciones laborales a partir de un igualitarismo hedonista que puede afectar a la reproducción social) y comunistas (formulación dialéctica de las relaciones sociales y postulación de la sociedad sin clases, es decir, sin organización del trabajo).

A mi modo de ver, el postindustrialismo significa dos cosas: en primer lugar, que la invención técnica se suelde directamente con la actividad productiva económica (en el industrialismo no era así, sino que la economía recibía la técnica de la investigación, la cual se producía en otras instancias). Hoy no es utópico pensar que la organización social puede aunar el saber y la actividad productiva de modo más estrecho que en el pasado, y de forma diferente. Como he dicho, la característica central de la organización industrial es que el saber y la organización social del trabajo son instancias separadas. Justamente por eso era posible la crítica ideológica, es decir, la figura del sociólogo que a partir de un reduccionismo antropológico proponía formulaciones de la producción social del saber inadecuadas para la actividad económica (por ejemplo, la noción marxiana de *Ueberbau*) y que al incidir en ella la estorbaban en vez de contribuir a su mejora. Desde luego, no todo el saber teórico es útil para la práctica: buena parte de él está separado de cualquier aplicación a la economía; pero la razón práctica

existe y es válida en el campo de la acción. La sociología aludida es perjudicial, o falsa, en cuanto a razón práctica.

En segundo lugar, el postindustrialismo requiere una mayor riqueza de las relaciones entre los agentes económicos. Ello se sigue de la indicada reunión de los factores sapienciales y activos en su forma de organización (lo que permite también abrir la cuestión de la reproducción organizativa al futuro histórico de un modo explícito).

Para aclarar este punto me serviré de una sentencia de Aristóteles, según la cual mandar a esclavos carece de interés. La razón está en que mandar significa emitir una orden; ahora bien, una orden es, ante todo, una instrucción, un contenido comprensible. Según esto, el emisor intenta fijar el tipo de conducta que el receptor ha de ejercer para que la orden se cumpla (el receptor de la orden es su ejecutor). Entre hombres libres el mando no es de índole voluntarista o despótica. El momento central de la orden no es el imperio, sino que una orden es fundamentalmente un mensaje cuyo contenido se transmite a aquel que tiene que llevarlo a cabo. Así pues, la orden depende intrínsecamente de su ejecución, la cual corre a cargo de un sujeto distinto. No tiene sentido dar órdenes a una piedra. En el caso de un animal domesticado, la orden no se ejecuta de acuerdo con una intención inteligente del animal mismo, sino en la medida de la movilidad del animal (controlada por reflejos condicionados). Por el contrario, la sociedad humana es, en último término, una estructura de comunicación. Lo que hay que asegurar, ante todo, es la comprensión de la orden; por eso, mandar a esclavos no tiene interés: el contenido informativo de la orden se reduce a la capacidad de ejecución del esclavo, la cual es escasa y nunca igual a la que el hombre libre tiene.

Estas consideraciones permiten la gradación de la razón práctica. Su nivel mínimo corresponde a las técnicas aplicadas a cosas inertes. En este caso la actividad es informativamente unilateral y su término una transformación material. La sociología clásica denomina a estas actividades «técnicas de primer nivel», o despóticas. En ellas no hay distinción

subjetiva entre el que ordena y el que ejecuta (pues la relación operativa se establece entre el hombre y la cosa); por lo tanto, es incorrecto entender las relaciones humanas de acuerdo con este modelo (si se contraviene esta observación, aparece lo que se llama «manipulación»).

Claro es que la economía termina en técnicas de primer nivel, por lo que se presta a confundir con ellas: es lo propio del «economicismo». La extensión de las técnicas de primer nivel a las relaciones humanas define la noción de esclavo por naturaleza. Aunque la civilización occidental no admite esta noción, en bastantes sociedades no se ha superado de hecho. Además, el totalitarismo moderno la ha repuesto, y el hedonismo no puede justificar su rechazo. El contenido informativo de la orden en este caso es ínfimo, lo cual afecta también al que manda (es la noción de tirano). Cuando la orden no termina en esclavos, sino en hombres inmaduros, la técnica correspondiente es de segundo grado o pedagógica. El pedagogo educa para la libertad: ayuda a crecer y pone en condiciones de emitir y ejecutar órdenes en la sociedad de hombres libres.

El hombre libre es el ejecutor capaz de entender la orden de otro hombre libre. El rendimiento que de tal conexión se sigue define ese nivel superior de la razón práctica que constituye el ideal social. Pero entre hombres libres sucede lo siguiente: en la misma medida que la eficacia de la orden depende de la iniciativa del sujeto receptor, éste puede entender (y ejecutar) la orden de una manera que no era la prevista por el que la emitió. En ese mismo momento, la relación se invierte: el que ejecuta la orden de una manera no prevista se convierte ahora en emisor. En efecto, la diferencia entre lo previsto y el resultado es una información que llega al primer emisor como orden que obliga a rectificar. Por eso dice Aristóteles que no es señal de buena ordenación social el hecho de que todos estén de acuerdo; al contrario, es señal de que la sociedad va mal, de ausencia de iniciativa y de inercia histórica. Según esto, la salud de una sociedad se mide por el hecho de que alternativamente se mande y se obedezca.

De no ser así (partimos del supuesto de una sociedad de hombres libres), la libertad se perdería y con ella se detendría la marcha de la historia por la debilidad en la aportación de saber práctico, pues el saber práctico se acrecienta en tanto que la orden no es rígida. Si unos se dedicasen exclusivamente a obedecer (lo cual, por lo demás, es imposible porque en cuanto que una orden es ejecutada por otro su valor informativo es distinto del proyectado por el que la emitió), se comportarían como los materiales a los que se aplican las técnicas de primer nivel. La diferencia entre lo esperado y lo alcanzado por la ejecución constituye una nueva información y, por tanto, una nueva orden, puesto que las órdenes consisten esencialmente en instrucciones.

La tradición ética ha recogido esta idea básica. De acuerdo con ella, la racionalidad de la práctica consiste en su corregibilidad. La razón teórica no es propiamente corregible, sino demostrativa y necesaria, pero la razón práctica es «recta» sólo si se corrige. En los libros de filosofía moral tradicional se habla de la recta razón; la recta razón significa siempre, respecto de la práctica, razón corregida. Es constitutivo de la práctica humana errar y aprender del error, de manera que el hombre alcanza un actuar correcto precisamente en forma de corrección; lo correcto es lo corregido; «a la primera» no sale. La idea de una ética enteramente determinada en sus principios, y aplicable deductivamente, es mero racionalismo.

Con esta dinámica correctora se logra mejor el propósito inicial y se descubren nuevos objetivos posibles. El objetivo que se proponía el primer sujeto emisor de la orden se modifica enriqueciéndose con la modificación ajena. La orden puede no ser cumplida por no ser suficientemente precisa, sabia u oportuna. De manera que la diferencia entre lo que se pretende y lo que se logra no es motivo de desesperanza, porque la razón práctica de ninguna manera es automática, sino intrínsecamente cibernética; sin realimentación no hay recta razón.

Conviene añadir las siguientes precisiones:

1. Este modo de formular la razón práctica fue descubierto en una época que, como ya he dicho, se prestaba menos que la actual a su aplicación. En dicha época la entraña ética del trabajo no estaba clara (es la noción de trabajo servil). Además, la incorporación del saber al trabajo era más débil y la inventiva técnica más lenta que hoy. Por eso, los niveles del saber práctico estaban separados (distinción de lo agible y lo factible, así como de la filosofía política y la sociología). En la actualidad, sin incurrir en confusión, es preciso destacar que están íntimamente unidos, o bien que la ética es una dimensión de la actividad productiva, la cual no puede considerarse separada o centrada en el producto terminal sin amputarle su sentido humano más genuino. La relación entre los sentidos objetivo y subjetivo del trabajo propuesta por la Encíclica *Laborem exercens* de Juan Pablo II es un claro y autorizado testimonio al respecto. Las actividades técnicas están sustentadas por relaciones humanas que es imprescindible tener en cuenta. La realimentación característica de la corrección de la razón práctica ha de abrirse paso hasta la organización del trabajo para dar efectivamente entrada al sentido subjetivo del trabajo.

2. La noción de reproducción de la organización, en que se centra la concepción capitalista de la industria, está fundada en la idea de progreso lineal. También esta idea supone una separación neta entre la racionalidad que impulsa la historia y su aplicación productiva; por consiguiente, reduce la racionalidad de los agentes económicos, a los que el capital adscribe por contrato y les confiere un papel pasivo que anula el *feed-back* social, esto es, los configura como meros ejecutores de órdenes unidireccionales. Así se desconoce el sentido subjetivo del trabajo y se extrema la distinción entre la técnica de dirección y la técnica de primer nivel (el obrero se reduce a ella); la burocratización de los cuadros directivos de la gran empresa está implícita en tal distinción. La burocracia es poco permeable a la corrección de la orden y las que emite tienen escaso contenido informativo.

La situación actual se presta al modelo organizativo

clásico porque los problemas que plantea la sociedad industrial son insolubles de otra manera (la razón práctica permite entender la sociedad postindustrial, como corrección de la industrial). En una cadena de montaje taylorista, el *feed-back* entre el trabajador y el empresario no se establece: la cadena de montaje no lo incluye. Pero la situación del hombre en la empresa no está definida por su puesto en dicha cadena: si el empresario es inteligente y el obrero no es un simple consumista, se dan cuenta de las muchas dimensiones humanas que están en juego en un puesto de trabajo. Mejorar la organización del trabajo no consiste esencialmente en el aumento de salario, sino en acercarse a un modelo funcional en que los hombres manden y obedezcan alternativamente. La clave está en la corrección de la razón práctica, que la perfecciona e incrementa, y justamente no en el modo de un progreso lineal. La razón se incorpora y anima a la praxis en la misma medida en que la praxis se corrige.

3. El modelo clásico sólo es aplicable desde la libertad. Aristóteles llama despóticas a las relaciones entre un agente y un término pasivo, y políticas a las relaciones entre ciudadanos (hombres libres) capaces de diálogo o intercambio de información (Babilonia, dice Aristóteles no es una «polis» porque su gran tamaño impide el diálogo, sin el cual no hay sociedad libre).

¿Por qué digo que la situación actual se presta a este tipo de organización? Por lo pronto, porque (si el hombre sabe usar este tipo de máquinas) la informática incluye el saber. La orden que cuenta con ella es una instrucción y no un «orden y mando». La interpretación voluntarista hace rígida la orden, impide el control. Pero una praxis no rectificadora termina en la catástrofe. La infalibilidad práctica no existe. Hemos llegado a notar que todo el sistema formal aplicado a la práctica (incluso si se trata de técnicas de primer nivel) no es axiomatizable. En especial, hoy construimos máquinas que tienen posibilidades funcionales no previstas por el ingeniero: no se sabe *a priori* todo lo que da de sí el aparato. Esto, que es verdad en los ordenadores, en

rigor, es verdad siempre en la historia. De todo cuanto el hombre hace, surge una posibilidad que sirve de punto de partida para posibilidades ulteriores. La libertad ha de tener en cuenta esas posibilidades prácticas, justamente en cuanto indeterminables *a priori*. Este es un aspecto del riesgo que no se puede omitir sin caer en la desorientación. El sentido que adquieren en su despliegue temporal las obras humanas, trasciende el sentido que el hombre preveía. Es claro que la práctica humana no está definida por una ecuación de equivalencia entre presente y futuro, sino por una curiosa *descompensación* que obliga a estar más atento y a ser más humilde. En el fondo de la actitud que pide garantías a ultranza, hay soberbia: las cosas van a ser como preveo que serán. No es así, y quien lo pretende (por ejemplo A. Comte) se queda corto: no se corregirá, no concederá a las cosas la atención que merecen. Es menester corregirse (lo cual es más que adaptarse), pero para ello hay que ser libre.

4. El modelo clásico de sociedad no es compatible con el imperio de la propaganda. Efectivamente, fue propuesto por los grandes filósofos socráticos contraponiéndolo a la sofística de su tiempo. Cabe definir la sofística como aquel tipo de orden que pretende asegurar su cumplimiento aprovechando lo que en el hombre hay de condicionable y dejando, por tanto, al margen su intelecto y su libertad (Skinner habla de troquelado de la conducta). Es claro que el contenido informativo de la intervención sofística en la vida social es limitado, o bien que reduce las relaciones sociales a las técnicas de primer nivel (considera el hombre como material maleable). Por lo mismo, el motivo de la orden sofística es la ventaja exclusiva del emisor y la forma del mensaje es semejante a la usada en la doma de animales: una combinación calculada de halagos, gratificaciones y amenazas. La crítica sofística es la descalificación adjetiva y su argumentación positiva busca la persuasión, no el asentimiento fundado en la comprensión. La ausencia del diálogo y de corrección racional empobrece el lenguaje a pesar de la sobrecarga retórica. En el sofista la retórica se

convierte en la sustancia del uso del lenguaje; con ello el lenguaje pasa a ser un juego de suma igual a cero: persuadir es vencer. Pero la retórica no es eso, sino un refuerzo del aspecto alusivo del lenguaje, refuerzo conveniente cuando la información se reduce a indicios, lo cual implica que el retórico está obligado a rectificar si el indicio se aclara y desmiente a la alusión reforzada.

La propaganda no es necesariamente sofisticada, pero su extensión desmesurada sí lo es. Tal desmesura consiste en la ausencia de réplica. La ausencia de réplica es, asimismo, ausencia de libertad en el receptor. De este modo impera la propaganda.

5. El modelo clásico de sociedad admite la norma moral como principio de la conducta práctica. La norma moral es una orden cuyo contenido informativo cabe resumir del modo siguiente: no debes subordinar la verdad a la utilidad, porque eres capaz de ambas, pero si aceptas esa subordinación te haces incapaz de realizar el bien; tampoco debes subordinar a tu utilidad a ningún otro ser humano, porque él también es capaz de verdad; por tanto, tampoco debes someter a sanción al inocente en ningún caso.

La norma moral es el principio de la conducta práctica en cuanto corregible (no en otro sentido; por ejemplo, como principio psicológico o causal). Dicho de otro modo: su cumplimiento no es automático ni está asegurado *a priori* (en contra de lo que supone la moral trascendental kantiana), sino que se encomienda a la conducta y rige en ella como principio de corrección.

6. De acuerdo con este modelo, el fin del actuar social del hombre es la mejora de las propias decisiones atendiendo a la diferencia entre lo previsto y el resultado. Como los resultados requieren el ejercicio de la libertad de otros, la mejora de las decisiones ha de ser común. Este perfeccionamiento permite enfocar el futuro (sin futuro no sería posible) sin acudir a la idea de progreso lineal. Con ello se modifica el sentido moderno de la esperanza: la esperanza estriba en aprender a decidir, pues el hombre está perdido si no rectifica su praxis. Desde este punto de vista la Edad

Moderna aparece como una fase de acumulación de problemas insolubles desde sus supuestos, una época de gran esfuerzo e inventiva que, contra lo que se pretendía, ha empobrecido al hombre. Esta pobreza profunda consiste en olvidar que el hombre es un *feed-back* viviente. Por eso los grandes objetivos no se alcanzan en directo. En la sociedad actual ese objetivo se disipa, incluso de modo violento, al darnos cuenta de que trabajar es ordenar y ejecutar, o bien, de que sin ejecución la orden se anula. El cumplimiento de la orden ha de encomendarse a otros sujetos y, por consiguiente, implica un juego de libertades que han de coordinarse. La sociedad no se compone de un grupo de miembros activos y de otro recluido en un asilo más o menos confortable. Hay que sacar a la gente del asilo, hay que incorporarla al orden de las decisiones.

Esta es, en líneas generales, la gran oportunidad. Ahora bien, para incorporar a la gente al propio sistema de órdenes hay que tener en cuenta que uno no tiene derecho a dar ninguna orden que el otro no sea capaz de cumplir, es decir, de entender. Por tanto, el progreso requiere una amplia actividad educativa, porque la pobreza fundamental es la pobreza ejecutiva, lo que impide la plena utilización de los recursos humanos. Esto limita las posibilidades de organización, porque también empobrece el contenido informativo que las minorías dirigentes pueden transmitir. Sin descartar la industrialización, no me parece conveniente detenerse en ella, pues se trata de un tipo de posibilidades ya probadas.

Hoy se están haciendo serios esfuerzos en este sentido, y muchos empresarios son conscientes de ello. Ya he aludido a la llamada analítica de costos, que es un modo de hacer llegar al ejecutor la información de lo que cuesta. A esto se añade que la responsabilidad favorece la iniciativa y multiplica las aportaciones individuales y la capacidad inventiva. Cuanta más gente se convenza de que tiene que tratar de mejorar la manera de ejercer su actividad, más enriqueceremos nuestra sociedad.

En definitiva, el modelo clásico es dialógico. Se trata de

ampliar el diálogo. Las tecnologías de punta pueden ejercer un gran efecto sobre técnicas más antiguas. Lo importante no es tanto construir aparatos sofisticados como el tipo de organización que las tecnologías de punta exigen. Esta es una de las razones por las que el futuro no es para las grandes empresas centralizadas, sino para la organización horizontal o la confederación de pequeñas empresas.

La baja capacidad de cumplir órdenes revela escasez de comunicación.

EMPRESA Y HUMANISMO

1. *FILOSOFIA DEL DINERO*, por VITTORIO MATHIEU. Versión española de Tomás Melendo.
2. *LA VERTIENTE HUMANA DEL TRABAJO EN LA EMPRESA*, por CARLOS LLANO; J. A. PÉREZ LÓPEZ; GEORGE GILDER y LEONARDO POLO.
3. *ETICA EMPRESARIAL. TEORIA Y CASOS*, por RAFAEL GÓMEZ PÉREZ.
4. *LAS CLAVES DE LA ETICA EMPRESARIAL (UN RETO A LOS EMPRESARIOS ESPAÑOLES)*, por TOMÁS MELENDO.

El socialismo encara hoy una crisis profunda. A su vez, en el capitalismo perviven amenazas que pueden deslucir y convertir en fallida la prosperidad que ha impulsado, y que le obligan a iniciar una seria reflexión sobre sus raíces. Hemos de replantearnos si la igualdad es la auténtica solución al problema de la pobreza. Resulta básico, en la situación de la empresa actual, analizar con mayor precisión el nexo entre dirección y producción, y preguntarnos por qué el hombre de empresa no puede ser un buen directivo, sin optimizar también su ética personal.

Las aportaciones filosóficas a la empresa han sido hasta hoy escasas y débiles. Este libro enseña, sin embargo, que pueden constituir un valioso recurso. Aprovecharlo es propio del espíritu emprendedor.





Carlos Llano Cifuentes es doctor en Filosofía y empresario, Rector de la Universidad Panamericana y Presidente del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (México, D.F.). Es también director de la revista *Istmo*. Entre sus publicaciones se encuentran sus libros *Análisis de la acción directiva* y *Formas actuales de libertad*.

Juan Antonio Pérez López es doctor en *Business Administration* por la Universidad de Harvard (EEUU) y es Profesor del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), del que también ha sido director. Su investigación y sus publicaciones se centran en temas de organización empresarial, y en ella se recogen y se integran también aspectos antropológicos y éticos.

George Gilder es graduado en Ciencias Económicas. Ha pertenecido a diversos organismos como el Centro Internacional de Política Económica y el Instituto Lehman. Es autor de libros de fama mundial, como *Riqueza y Pobreza* y *El espíritu de la Empresa*, y colaborador asiduo de *Wall Street Journal*, *National Review*, *The American Spectator* y *Harper's Magazine*.

Leonardo Polo Barena es licenciado en Derecho y doctor en Filosofía, catedrático de Historia de la Filosofía y director del Departamento de Historia de la Filosofía de la Universidad de Navarra. Es también miembro del Comité Directivo del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo", y un filósofo preocupado desde hace años por temas de economía y organización.